



# Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel

Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?

## Les actes des Rencontres

Lundi 22 novembre 2010

Archives municipales / Marseille



ARCADE





## → Sommaire

La démarche	03
Coopérer et mutualiser : pourquoi ?	04
Mutualiser quoi ?	06
Coopérer et mutualiser avec qui ?	08
Coopérer et mutualiser : comment ?	10
Des choix partagés mais une grande diversité des pratiques	13
Pour aller plus loin	14

**Les questions portant sur les démarches de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel s'invitent régulièrement dans des débats de tout ordre mais sont souvent traitées à la marge, de manière superficielle. Dans un contexte difficile et complexe, quels sont les enjeux qui accompagnent ce type de pratiques ? Sont-elles une fatalité, une opportunité, une nécessité ? Mais d'abord : de quelles pratiques parle-t-on ?**

## → Une démarche engagée...

Le 22 novembre 2010, la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire **CRESS PACA**, l'Agence des Arts du Spectacle **ARCADE** de Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'Union des Fédérations Régionales des Maisons des Jeunes et de la Culture **UFRMJC**, le centre de développement pour les musiques actuelles **l'A.M.I** et l'association de médiation artistique **les Têtes de l'Art** ont accueilli des acteurs culturels, des techniciens de collectivités territoriales, des porteurs de projets... de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, pour une rencontre professionnelle sur les pratiques de MUTUALISATION et de COOPERATION dans le secteur culturel.

Cette journée venait clôturer un premier cycle de deux ateliers régionaux, ayant permis des échanges d'expériences et des approfondissements autour de quatre questions : **Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel : Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?**

Par cette démarche participative et résolument concrète, les organisateurs ont souhaité inviter les participants à dépasser leurs barrières disciplinaires et à sortir de leurs urgences respectives, pour penser ce que pourraient être les termes d'une réflexion collective, dans notre région, sur la problématique de structuration économique des acteurs associatifs, artistiques et culturels. Penser "coopération et mutualisation" a été le moyen proposé pour impulser une réflexion qui soit en prise avec les stratégies opératoires des acteurs, mais aussi avec leur vécu et leurs pratiques professionnelles.

***Il ne s'agissait pas de prétendre à une expertise, mais plutôt d'engager une démarche, de commencer à construire un langage commun.***

A cette occasion, des "passerelles" ont émergé aussi, entre les pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire et les réflexions engagées pour repenser l'économie des structures artistiques et culturelles. Non pas tant avec l'idée de se "réclamer de" ou de "se retrouver sous la bannière de" l'économie sociale et solidaire, mais plutôt pour trouver dans les pratiques de l'entrepreneuriat collectif de l'économie sociale et solidaire une posture, une éthique de la responsabilité, des modes de gouvernance et d'organisation permettant de nourrir les réflexions des acteurs culturels.

Pour que ce travail soit un espace de réelle communication, où l'on puisse écouter et échanger, la méthode devait "prendre le temps". C'est pourquoi, il a volontairement été décidé de procéder en trois étapes : les ateliers préparatoires, la journée de synthèse et enfin la production de ces actes, dont la diffusion est envisagée comme trace, mémoire et matière à partage pour les débats à venir.

Un chantier prometteur a été ouvert... À nous tous de continuer à le faire vivre !



# Coopérer et mutualiser : pourquoi ?

## → Mutualiser ou coopérer : la contrainte ou l'envie ?

Avant même de répondre à la question du pourquoi, réfléchissons aux termes proposés : faut-il faire une distinction entre "mutualisation" et "coopération" ?

Si ce distinguo n'a pas lieu d'être pour certains, la mutualisation est déjà un acte de coopération, pour d'autres c'est avant tout la rationalité économique qui pousserait à la mutualisation, vue comme une injonction politique et institutionnelle, une réponse à une logique de financement : la mutualisation prendrait forme sous **la contrainte**, tandis que c'est **l'envie** de travailler ensemble qui inviterait à la coopération.

La coopération, comme *choix de collaboration entre acteurs sur un territoire*, serait aussi créditée d'autres "vertus", tant sur la forme que sur le fond : elle peut incarner une démarche volontaire, prenant des formes d'organisation plutôt informelles quand la mutualisation est souvent plus formalisée ; enfin la coopération paraît sous-tendue par une visée éthique, alors que la mutualisation peut sembler se réduire à un objectif économique et à la mise en commun de moyens.

La diversité des témoignages et opinions exprimés par les participants ne peut évidemment pas donner lieu à l'élaboration d'une définition unique, statique, des termes de coopération et de mutualisation : mais cette réflexion collective nous permet de construire les bases d'un langage commun... et de dégager deux entrées, deux pistes, pour répondre à la question du "pourquoi" :

- L'entrée par le **projet** partagé, le sens, les valeurs
- L'entrée par le besoin, les **moyens**

## → Le projet

Des projets aux valeurs partagées et faisant sens commun peuvent être fondateurs de l'envie de travailler ensemble, et par là-même de mutualisations et de coopérations. C'est aussi *une façon de mettre en œuvre une volonté de transformer la société*.

### Développer des solidarités

Il s'agit de rompre l'isolement, de répondre par la solidarité aux peurs générées par des contextes difficiles et par la disparition d'acteurs du champ culturel. Pour autant, comment prendre en compte la question des temporalités : comment faire pour que le "temps de la construction" des partenariats, des coopérations, des mutualisations, qui est un temps long, rencontre le "temps des urgences" économiques ?

### Développer les projets artistiques

Mutualiser des outils et des compétences, coopérer avec d'autres structures, c'est permettre à l'artiste de rompre avec un fonctionnement en "couteau suisse" et "donner du temps aux projets artistiques".

Pour autant, comment les acteurs qui coopèrent et mutualisent préservent-ils leur identité ?

## → Paroles choisies

"Pour beaucoup de structures culturelles, la mutualisation renvoie à cette image : c'est comme si tu étais accroché à une falaise en t'agrippant des deux mains ; là, la mutualisation te dit : "Prends ma main"... mais si tu lâches une main... tu tombes !"

Xavier Adrien Laurent - La Réplique

Questionner ces nouvelles pratiques permet de repenser les projets artistiques et la notion même de création, dont l'artiste est le cœur.

### → Les compétences et les moyens

Il est également possible de partir de l'identification des besoins nécessaires à chacun pour développer ses projets et en conséquence mutualiser des moyens.

### Mutualiser des compétences et des moyens pour améliorer le service

La mutualisation permet de développer les projets artistiques, mais aussi de se repositionner en termes de qualité et d'innovation :

- Offres de formation adaptées
- Formes d'organisations collectives innovantes et non marchandes là où l'industrialisation et la concurrence constituent la norme
- Hybridation des ressources (bénévoles et professionnelles)
- Mise en œuvre de projets porteurs de nouvelles formes de richesses.

### Faire des économies ?

Enfin, sans forcément répondre à la contrainte, la bonne gestion n'est pas obligatoirement ennemie du projet artistique.

Mais si "mutualiser pour faire des économies" peut devenir une nécessité dans certaines situations, **s'engager dans la voie de la mutualisation reste difficile et ne peut s'envisager sans que l'on pose la question fondamentale du sens du projet.**



### → Où en êtes-vous ? Quelques repères...

Pour la majorité des participants à ces rencontres :

- Le principal intérêt lié à une action de mutualisation réside dans le fait de développer des actions qu'ils n'auraient pas pu réaliser seuls (et, dans une moindre mesure, de se doter de nouveaux outils).
- L'action de mutualisation est principalement vue comme une opportunité et comme porteuse de nouvelle dynamique de créativité ; dans une moindre mesure, elle est envisagée comme moyen de pérenniser l'activité en diminuant les risques, mais aussi comme possibilité de renforcer la notoriété d'un projet ou d'une structure et son ancrage dans le territoire.

### → Paroles choisies

"L'un des enjeux de la mutualisation, c'est de trouver la bonne distance... La "fable du porc-épic" illustre cette problématique : les porcs-épics ont froid. Pour se réchauffer, ils se serrent les uns contre les autres. Comme ils piquent, ils se blessent et s'éloignent. Comme ils s'éloignent, ils ont froid et se rapprochent... Au bout d'un moment, ils finissent par s'organiser et trouvent la bonne distance pour avoir chaud sans se blesser."

Christophe Haleb - La Zouze Cie



# Mutualiser quoi ?

## → Du matériel à l'immatériel...

Dans une démarche de mutualisation, la question du "quoi ?" découle logiquement des réponses apportées au "pourquoi ?"

Dans ce "quoi", nous pouvons identifier trois grandes familles :

- des moyens matériels : locaux, outils de travail, matériel technique, supports de communication, garanties financières.
- Des moyens humains : en différenciant les missions courantes (entretien, comptabilité, social), des missions plus sensibles (chargé de production ou de diffusion).
- Des moyens immatériels : informations, espaces de réflexion ou de formation, recherche de visibilité et de lobbying collectif.

Pour certains, on peut s'entendre sur des modes de fonctionnement "pratique", sans forcément partager un projet artistique commun. Pour d'autres en revanche, il s'agit de se retrouver sur des choix artistiques, des valeurs, avant de mutualiser même des moyens matériels : c'est le projet qui induira le "quoi" mutualiser, et non l'inverse.

## → Paroles choisies

"Mutualiser permet de dégager des marges pour l'artistique. On partage notre personnel, notre outil de travail et notre banquier. Les projets qui tournent le plus permettent de dégager de l'avance de trésorerie pour les artistes en développement."  
Olivier Jacquet - InternExterne

"Au sein du Carrefour des abeilles, nous mutualisons des compétences par un jeu de complémentarités. Le nom de l'association reflète notre mode de fonctionnement qui s'est construit sur la base d'une coopération affinitaire."  
Rebecca Piednoir - Le Carrefour des abeilles

Les différentes interventions des participants témoignent toutefois de la difficulté de cloisonner les formes de mutualisation. Dans un secteur à fort investissement personnel et humain comme celui de la culture, on se retrouve vite sur un terrain plus complexe, qui mixe les formes de partage.

## → Deux points sensibles : la mutualisation de l'emploi et la mutualisation du projet artistique

Le partage de l'emploi entre plusieurs structures ne s'improvise pas. Il nécessite un vrai travail qui touche à la fois au mode de gouvernance, à la clarté des missions confiées et au partage du temps de travail, au mode de traitement administratif, financier et juridique de l'emploi partagé.

Le projet artistique est "le" point sensible car il touche directement à l'identité de chaque structure. Partager un poste de chargé de diffusion ou une identité visuelle commune ne risque-t-il pas de brouiller les pistes, dans un secteur où la singularité est le fondement de l'activité ?

Y a-t-il des limites : jusqu'à "quoi" mutualiser ?

## → Une démarche évolutive... qui fait évoluer !

Aucune réponse *prête à l'emploi* ne peut être proposée. Pour autant, la mutualisation n'est pas une démarche naturelle et nécessite une méthodologie structurée autant qu'une recherche de sens commun.

Enfin, le "quoi" mutualiser lui-même est évolutif : la mutualisation est une démarche non statique, les éléments mutualisés à un instant T pouvant être amenés à évoluer dans le temps. De même, les projets et identités respectives des structures porteuses évoluent du fait même de l'action de mutualisation...

## → Paroles choisies

“On a mis en place un système d’entraide financier pour pallier des problèmes de trésorerie ponctuels (retard de loyer de la colocation, subvention tardive...). Cette entraide prend la forme d’un prêt accordé à l’unanimité par un comité de décision. Les sommes peuvent aller de 2 000 à 5 000 € sur des temps courts de moins de 6 mois, afin de limiter les risques. Ce prêt est complété par un travail d’accompagnement avec un médiateur, mais nous avons parfois des problèmes de prise en charge de structures mal en point, lorsqu’elles nous sollicitent trop tard...”

Blandine Voineau - Collectif Mesclun

## → Où en êtes-vous ? Quelques repères...

La majorité des participants aux Rencontres mutualiseraient en priorité des compétences (avant de mutualiser de l’information et des outils).

*Point de vue - quel regard porté sur nos débats par un acteur qui n’est pas directement opérateur dans le secteur culturel ?*

## → Focus / Mutualiser le risque

### Quels risques peut-on mutualiser ?

- les risques financiers, avec la mise en œuvre d’un soutien collectif, de fond de garantie et d’accompagnement
- les risques artistiques ? Peut-être, sur des créations partagées et des stratégies communes de diffusion et de communication
- *Mutualiser un poste signifie-t-il mutualiser du risque ?*

Quelle qu’elle soit, une démarche de mutualisation des risques doit être structurée : elle implique l’évaluation de la prise de risque, et donc l’anticipation de ce risque et la création d’indicateurs permettant cette évaluation.

Enfin, pour ne pas “mutualiser la misère”, cette démarche ne peut fonctionner que dans un rapport de réciprocité et de complémentarité des structures qui mutualisent (afin d’éviter le phénomène de “boulet”) dans le cadre de leur projet.

### Quels sont les risques liés à la mutualisation ?

Ils sont inhérents à la non structuration de la démarche, la non prise en compte du travail et du temps qu’elle représente... mais aussi à la question de la “capitalisation” de la mutualisation : comment transmettre, transférer, en cas de départ ou de changement de personne par exemple ?

## Tigre en papier

Mutualiser, c’est le grand mot à la mode ces dernières années dans le secteur culturel. On mutualisait sans le savoir. Faute de moyens, tout le monde se partageait des locaux, une cuisine, une photocopieuse, voire un secrétariat, enfin, bref, tout ce qui pouvait faire diminuer les charges fixes d’une structure. Mais les collectivités locales, sentant les budgets se resserrer, demandent maintenant aux acteurs culturels de mutualiser jusqu’à leur projet. Autant demander à un tigre de partager l’antilope qu’il vient de chasser. Car si l’artiste en est vraiment un, toute la raison de son activité tourne autour d’un petit point que l’on situe soit au milieu du ventre soit à l’intérieur du cortex. Qu’on le nomme nombrilisme ou égocentrisme, l’activité artistique part de là. C’est parce que la société ne répond pas à ses aspirations ou ses besoins qu’un être humain se transforme en artiste, c’est-à-dire développe une activité, un point de vue, une pratique qui va, à son tour, modifier la société. Mutualiser peut donc être vécu comme une défaite, la perte d’une partie de son “moi” que l’on abandonne à une société de plus en plus dure.

Rares sont ceux, qui, dans le monde culturel, le voient comme l’occasion de se serrer les coudes, de se structurer, un moyen de se faire entendre. Tout au plus l’envisagent-ils comme un moyen de survie. Plus rares sont ceux qui dénichent là l’occasion d’une remise en question de leurs pratiques. Car le geste artistique n’est pas dans la gestion culturelle. Le geste artistique n’a pas besoin de subvention pour exister. La culture si. La culture étouffe l’art et le tigre est finalement devenu un gros chat apprivoisé.

Alors, se poser la question de la mutualisation dans le secteur culturel, c’est peut-être l’occasion d’inventer de nouvelles pratiques qui permettent de reléguer la culture dans une sphère mutualisée et retrouver les fondamentaux du geste artistique : créer le désordre.

Stéphane Sarpaux,  
journaliste au Ravi

**le Ravi**



## Coopérer et mutualiser : avec qui ?

### → Du sens au faire ensemble...

Les démarches de mutualisation s'engagent la plupart du temps entre des structures, des personnes, qui se côtoient déjà, qui partagent des affinités.

Même si cette approche semble naturelle, elle ne s'oppose pas à une démarche plus prospective, plus stratégique.

Et l'approche affinitaire ne signifie pas pour autant qu'on ne peut mutualiser ou coopérer qu'entre structures identiques ou qui "pensent de la même manière"...

Car la question posée est plutôt celle de la **"valeur ajoutée"** : que va-t-on s'apporter mutuellement ? Qu'est-ce que notre mutualisation va apporter à notre projet commun, à nos projets respectifs ?

Il s'agit donc d'identifier les complémentarités, de construire des alliances au-delà des affinités, pour passer de l'alliance, qui est de l'ordre du sens, à l'action, qui est le "faire ensemble". Pour cela, plusieurs approches sont possibles et peuvent bien entendu se croiser :

- L'approche sécuritaire : dans un contexte de précarité grandissante, mutualiser peut conforter l'idée rassurante qu'à plusieurs on est plus fort. Toutefois, il ne faut pas confondre "mutualiser des difficultés individuelles" et "mutualiser collectivement des risques"...
- L'approche sectorielle : rassembler les acteurs d'une même filière ou d'un même champ disciplinaire peut permettre de faire poids commun et/ou de maîtriser les différentes étapes de la chaîne de production.
- L'approche territoriale : dans une logique de réseau local, cette approche permet de se rapprocher des acteurs qui ont des publics ou un territoire d'activité commun, en reléguant au second plan le critère du secteur d'activité (cette approche peut s'avérer vitale pour des



territoires dans lesquels le réseau spécifiquement culturel est restreint ou disséminé).

La notion de complémentarité peut aussi permettre de repenser la "production" et la relation avec les bénéficiaires - pour ne plus, par exemple, être un simple "prestataire de spectacles"...

### → Une taille idéale ?

C'est une question qui revient souvent mais qui, au regard des expériences existantes, n'a pas de réponse tranchée. Parmi les participants, les regroupements vont de 2 à 19 structures. La question de la taille renvoie elle aussi, encore, à celle de ce que l'on souhaite faire ensemble. Toutefois, il semble évident que la formalisation des modes d'échanges et de décision sera d'autant plus nécessaire que les structures seront nombreuses à mutualiser.

### → Où en êtes-vous ? Quelques repères...

La majorité des participants aux Rencontres ont des pratiques de coopération avec des structures culturelles de la région PACA, la plupart du temps dans un domaine ou champ d'activité proche du leur. Mais un tiers des participants se disent prêts à mutualiser avec un acteur économique hors secteur culturel.



## → Anticiper ... et réfléchir autrement

Mutualiser implique de communiquer, d'anticiper des questions engendrées et intrinsèques à l'organisation du collectif (participation, implication, réciprocité, prise de pouvoir). Mutualiser, c'est accepter de faire évoluer le projet collectif au fur et à mesure de son développement, mais aussi, et en même temps, de faire évoluer les projets individuels. C'est tout simplement réfléchir autrement.

### → Paroles choisies

“Mesclun regroupe dix-neuf structures et seulement deux dans le champ culturel. La réunion s'est effectuée sur les valeurs et sur nos activités, qui relèvent de l'économie sociale et solidaire. S'il y a collectif et réunion, cela implique aussi de questionner sa place au sein du collectif. Quant à la sortie potentielle du collectif, c'est une question vraiment récente. En général, la sortie se fait à l'amiable, à partir du moment où une structure ne trouve plus la pertinence de sa présence au sein du collectif [en termes de temps consacré, de transformation de son activité, ou de positionnement politique, territorial...]”  
Amélie Scarafaggio - Collectif Mesclun

“La question du “avec qui mutualiser ?” est moins prégnante sur les Hautes-Alpes.

C'est la nécessité qui nous a poussés à nous réunir, notamment pour mettre en commun des outils professionnels et mieux gérer nos structures. Nous avons monté un Groupement d'Employeurs avec des associations aux profils divers (une crèche, une MJC, une fédération locale, université du temps libre, association scientifique...). Le regroupement s'est effectué sur des besoins techniques (comptabilité, social, secrétariat, PAO...)”  
Luc Marchello - MJC/ CS du Briançonnais

## → Focus / Projet artistique et mutualisation

Est-il possible de mutualiser un projet artistique ? Quels sont les liens que peuvent entretenir le projet artistique et la démarche de mutualisation ?

Cette question renvoie à celle du cadre de l'emploi de l'artiste, ainsi qu'à une réalité aujourd'hui “désocialisante” : les artistes sont souvent isolés, créent leur structure, et se retrouvent ensuite en concurrence avec d'autres...

La mutualisation du projet artistique questionne aussi le mode de financement du temps de création, ainsi que la notion d'utilité sociale.

L'approche la plus simple, mais aussi la moins enrichissante en termes de partage et de créativité, pourrait consister à “déplier” un projet artistique et à en identifier les parties mutualisables : organisation, diffusion... Mais cette approche ne peut suffire : sur le terrain, pour les artistes, il existe bel et bien un réel besoin de “laboratoires”, d'espaces à mutualiser, qui deviennent espaces de recherche et de “mutualisation artistique”...

### → Paroles choisies

“S'engager dans des processus de mutualisation impacte forcément les porteurs de projets eux-mêmes, dans leurs fonctionnements, mais aussi dans leurs approches des partenariats.

Une mutualisation, comme tout projet de coopération pérenne, nécessite au préalable une éthique partagée afin de reconnaître la richesse de nos différences.

S'impliquer dans un processus collectif oblige chacun à affirmer son identité et ses valeurs, à les confronter aux autres, et parfois à se “révéler”.

Sébastien Cornu  
Projet Musique Actuelle et Territoire



## Coopérer et mutualiser : comment ?

### Existe-t-il une “méthode” permettant de produire de la mutualisation ?

Beaucoup de mutualisations naissent **d’une approche empirique, qui s’appuie sur l’action.**

Le point de départ repose sur une occasion à “agir ensemble” ; les enseignements permettent ensuite de réajuster la manière de faire. La méthode est alors dans le processus, adaptative. L’intelligence collective se développe au regard d’une capacité à s’adapter à une situation qui pose problème. La force de la mutualisation émane du croisement d’expériences, de sensibilités, de savoir-faire...

Et la question du “sens” de la mutualisation finit toujours par se poser à un moment ou à un autre, quand on travaille le “comment”.

Si l’adversité ne pousse pas forcément à la solidarité et peut inciter à percevoir l’autre comme un danger ou une concurrence, il est cependant possible d’observer dans les expériences de mutualisation **des postures et des principes actifs qui facilitent les réussites, par le dépassement des positions défensives.**

### → Où en êtes-vous ? Quelques repères...

S’ils devaient mutualiser, une grande majorité des participants le ferait sur le fonctionnement même de leur structure plutôt que ponctuellement.

Pour ce faire, les besoins identifiés par les acteurs présents aux Rencontres sont principalement des outils d’aide au pilotage et à la gestion de projet.

### → Accepter les enjeux identitaires : la mutualisation, un processus de transformation ...

La mutualisation met en contact des identités différentes, particulièrement dans le secteur culturel où l’identité de l’artiste est au cœur des relations professionnelles : **la peur de se perdre dans une identité qui ne serait plus la sienne peut alors constituer un frein sérieux à l’implication dans un processus collectif.**

Mais la dynamique collective impose un respect des différences : il n’est pas envisageable d’imposer un point de vue arrêté aux autres dans les processus de mutualisation. Cela ne se traduit donc pas par une dilution ou une disparition de chaque identité, mais par une évolution, une transformation des démarches.

**L’articulation des différences s’accompagne ainsi systématiquement d’une dynamique “transformatrice”.**

### → Identifier et définir les niveaux de mutualisation : moyens, “savoir-faire”, emplois...

Il est important de repérer les différents niveaux de mutualisation sur lesquels les acteurs sont prêts à s’engager (les objectifs peuvent évoluer dans le temps) : autant il peut être facile de partager des moyens **techniques**, des actions ponctuelles... autant il est difficile de partager ce qui relève d’une **stratégie** commune.



## →Elaborer des stratégies collectives

Même si la question de la méthode reste plurielle et aléatoire, les participants s'accordent à identifier quelques "principes actifs" :

- stimuler et favoriser le dialogue, faire se rencontrer les acteurs
- produire des règles (besoin qui se révèle presque toujours avec le temps), aborder la question de la réciprocité, qui fonde les liens entre les acteurs
- faire ensemble, co-produire des formes et des supports, avancer "ensemble", au même rythme... ce qui permet de partager des objectifs simples et d'aboutir à des résultats tangibles.

## →Pour ne pas conclure ...

Si il n'y a pas de "méthode" de référence, il existe néanmoins un certain nombre de repères et de principes, tirés du foisonnement des pratiques et de la diversité des expériences qui s'inventent au quotidien. **Le croisement de ces pratiques constitue en soi un enjeu d'apprentissage et d'enrichissement mutuel.**

### → Paroles choisies

"Réfléchir au "comment" nous conduit à questionner la notion d'évaluation, primordiale dans la pratique de mutualisation."

Rebecca Piednoir - Le Carrefour des Abeilles

"Une bonne partie de la méthode est aussi dans le processus : partir d'une intuition pour produire ensuite de l'expérience."

Philippe Oswald - Coopérative Place

### → Focus / Comment accompagner les démarches de mutualisation ?

Mutualiser est un acte de création, qui demande d'être capable et de vouloir s'engager dans la transformation, d'accepter de gérer du désordre. L'accompagnement d'une telle démarche semble donc souvent nécessaire... mais il doit tenir compte de l'informel et de l'émergence du spontané, tout en mettant à disposition une méthodologie et des outils.

Loin de proposer seulement une "compilation de dispositifs existants", l'accompagnement se pose avant tout comme une posture, un regard extérieur qui permet de prendre du recul et de "prendre du temps". Et ainsi de replacer le projet artistique au centre.



## CNAR Culture, un acteur national

### Le secteur associatif culturel, fragile mais vecteur de dynamisme et d'innovation

Les associations culturelles employeuses, tout en évoluant dans un contexte économique difficile, en grande mutation tant sur le plan réglementaire, technologique, que sur son modèle économique ont un impact certain et pourtant peu reconnu sur la dynamique et l'innovation des territoires.

Le contexte en Provence-Alpes-Côte d'Azur ne détonne pas du contexte national.

### Le DLA, un outil clef pour l'accompagnement du secteur et la promotion des nouvelles formes de mutualisation et de coopération

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) vise à promouvoir les initiatives d'utilité sociale sur les territoires. Il accompagne en particulier les réflexions autour de la mutualisation de moyens et d'emploi. Il permet également de créer des espaces de concertation entre les différents interlocuteurs territoriaux impliqués dans la construction de politiques culturelles et de développement local, en associant des représentants de l'État, des collectivités locales, et de plus en plus, lorsqu'ils existent et sont mobilisables sur les territoires : des regroupements d'acteurs. Ces espaces de concertation peuvent être propices à la mise en réseau d'acteurs, la création de regroupements

et à l'expérimentation de nouvelles formes de coopération.

### Les liens entre les acteurs culturels et les acteurs de l'économie sociale et solidaire

L'association Opale, en tant que Centre National d'Appui et Ressource Culture est, dans le cadre de ce dispositif, missionnée avec deux confédérations, l'Ufisc et la Cofac, pour soutenir la structuration du secteur, favoriser son accompagnement et ainsi promouvoir les multitudes d'initiatives privées. L'enjeu est également d'inciter les acteurs culturels à questionner leur pratique<sup>1</sup>, mais aussi de faire entendre leurs voix dans le paysage des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

### De l'importance de l'émergence d'une société civile organisée

Pour instaurer des espaces de concertation avec les partenaires d'un territoire, faire entendre la parole qui remonte d'expériences de terrain, il devient primordial que les acteurs se regroupent. Nous espérons que l'organisation de ces journées aura pu générer un mouvement commun propice à l'invention de nouvelles solidarités. Nous serons, si besoin, à vos côtés pour les renforcer.

Aurélié Foltz

## DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

Les DLA ont pour mission d'établir un diagnostic partagé de la structure et de ses activités, puis de proposer un plan de consolidation qui peut reposer sur des accompagnements de type individuel et/ou collectif. Ces accompagnements sont réalisés par des experts qui interviennent en général au sein de la structure et font des préconisations adaptées à la situation et au contexte.



## RLA : Réseau Local d'Accompagnement / et DRA : Dispositif Régional d'Accompagnement

Les Réseaux Locaux d'Accompagnement (RLA) regroupent, à l'échelle des départements, les structures d'accompagnement spécialisées sur les projets d'économie sociale et solidaire. Le DRA permet d'accompagner un porteur de projet de l'émergence à la création de nouvelles activités d'utilité sociale au travers d'un parcours d'accompagnement associant toutes les compétences croisées du RLA du territoire concerné. Il peut également réaliser des diagnostics renforcés afin d'accompagner la structure sur une consolidation de ses activités.

<sup>1</sup> : Voir questionnaire et résultats lancé par Opale en 2008 "Culture et économie solidaire, manifestez-vous"  
[http://www.cultureproximite.org/article.php3?id\\_article=31&var\\_recherche=enqu%EAt+economie+solidaire](http://www.cultureproximite.org/article.php3?id_article=31&var_recherche=enqu%EAt+economie+solidaire)



## Des choix partagés... et une grande diversité des pratiques

L'ambition des organisateurs était de confronter leur vision d'une culture "autrement", qui développe "ce qui fait art et culture", au travers de dynamiques nouvelles, avec des acteurs de la communauté culturelle régionale.

Les échanges ont révélé les traits communs de ces dynamiques :

- Des acteurs culturels qui font le choix du territoire, comme espace défini géographiquement et espace social à "vivre" où l'intelligence collaborative permet de construire de nouvelles relations.
- Le choix d'une culture porteuse de "transformations", pour de nouvelles solidarités, et l'affirmation politique d'une "capacité à agir", notamment par des initiatives de mutualisation.
- Le projet culturel comme espace de gestion démocratique, au travers
  - d'expérimentations de gouvernances collectives nouvelles
  - d'objectifs explicites en matière d'intérêt général.

Mais les rencontres ont aussi permis de souligner la grande diversité des formes de coopération et de mutualisation, dans les initiatives et leurs "réglages" :



- Entre action sociopolitique et activité économique.
- Entre la conception de l'activité et celle de projet collectif.
- Entre prise en compte des valeurs intrinsèques de la culture et soutien par une politique publique.
- Entre les degrés de mutualisation ou de coopération et ceux de démocratie économique.
- Entre les exigences du développement économique, du maintien des emplois, et celles liées au fait de "faire œuvre politique".

**C'est dans le croisement et la combinaison de ces traits communs et de cette diversité que peuvent apparaître les ingrédients nécessaires à la construction de réponses complexes aux besoins des acteurs culturels.**





## Pour aller plus loin...

### →Ouvrages généralistes sur l'économie de la culture

- Pour une autre économie de l'art et la culture, sous la direction de Bruno Colin et Arthur Gautier, éd. Erès, 2008
- Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui, une filière artistique à reconfigurer, Philippe Henry, éd. PUG, 2009
- L'économie de la culture, Françoise Benhamou, éd. La Découverte, coll. "repères", 2004 (réimpr.)
- Economie des politiques culturelles, Farcy, J. Sagot-Duvaurox, éd. PUF, 1994
- La production de la culture. Le cas des musiques amplifiées en France, Guibert, IRMA, 2006
- Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique, Centre d'études de l'emploi, 2001
- L'artiste, l'institution et le marché, R. Moulin, éd. Flammarion, 1992

### →Centres ressources (fiches pratiques téléchargeables)

**www.cnt.asso.fr** → Centre National du Théâtre

**www.centrenationaldulivre.fr** → Centre National du Livre

**www.cnc.fr** → Centre National de la cinématographie

**www.horslesmurs.fr** → Centre National de ressources des arts de la rue et des arts du cirque

**www.irma.asso.fr** → Centre d'Information et de Ressources pour les Musiques Actuelles

**www.cnd.fr** → Centre National de la Danse

**www.cnap.culture.gouv.fr** → Centre National des Arts Plastiques

**www.culture-proximite.org** → Centre National d'Appui et de Ressources Culture

### →Ouvrages sur la coopération et la mutualisation

- Associations culturelles - COOPERER & MUTUALISER - Expériences & repères, Conseil Général - Gironde (téléchargeable)
- Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État, L. Gardin, éd. Erès, 2006
- Entre concurrence et coopération. Les Compagnies professionnelles de théâtre en France, Théâtre/Public N°183, 2006
- Le pari de la participation, Jean-Luc Charlot, éd. L'Harmattan, 2006
- Mutualiser, coopérer, construire ensemble - L'Union des fédérations régionales de MJC, une coproduction à se procurer auprès de : [contact@adl-mjcpaca.com](mailto:contact@adl-mjcpaca.com)
- Comment démarrer en mutualisation ? Antoine Pillet (dir.), éd. Ateliers Mutualisés pour un usage social de l'Information, 2008
- L'économie Sociale de A à Z, éd. Alternatives économiques, 2006

### →Entreprendre autrement

**www.avise.org** → Ingénierie et service pour entreprendre autrement

**www.esia.org** → Financier solidaire pour l'emploi, en charge du DLA (13 et 84)

**www.scop-paca.com** → Union régionale des SCOP

**www.boutiques-de-gestion.com** → Réseau d'accompagnement à l'entrepreneuriat

**www.uniondescouveuses.eu** → Union des couveuses

**www.cooperer.coop** → Coopérer pour entreprendre, réseau des CAE

**www.sneps.fr** → Syndicat national des entreprises de portage salarial

**www.ugef.fr** → Union des groupements d'employeurs de France

**www.smartfr.fr** → Société mutuelle des artistes



## Les co-organisateurs

### CRESS PACA

La Chambre contribue au développement de l'économie sociale et solidaire et de son utilité sociale en positionnant ses activités dans une fonction consulaire et en agissant selon trois axes d'intervention : le renforcement des représentations opérationnelles de l'économie sociale et solidaire, le développement des actions économiques sur lesquelles les entreprises de l'économie sociale et solidaire se positionnent et le développement des entreprises de l'économie sociale et solidaire pour renforcer leurs performances liant l'économique et le projet social.

19, rue Roux de Brignoles - 13006 Marseille  
Tél. : 04 91 54 96 75

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

### Arcade

L'Arcade est l'agence régionale des arts du spectacle. Elle propose un ensemble de services pour accompagner le développement du secteur : information professionnelle (sur place et via le site internet), accueil et conseil personnalisé, formations au management des entreprises culturelles, observation du secteur, actions de promotion des artistes de la région, animation de concertations professionnelles, accompagnement des festivals éco-responsables...

6, place Barthélémy Niollon - CS 30759  
13617 Aix-en-Provence cedex 1  
Tél : 04 42 21 78 00

[www.arcade-paca.com](http://www.arcade-paca.com)

### L'Union des Fédérations Régionales de MJC (ADL et FRMJC)

regroupe près de soixante structures dans la région. Nous accompagnons notre réseau et les collectivités locales dans le développement de leurs projets culturels, jeunesse et d'animations locales.

UFRMJC - 1 Allée du Cèdre Vert  
13090 Aix-en-Provence - Tél. : 04 90 17 51 35

[contact@adl-mjcpaca.com](mailto:contact@adl-mjcpaca.com)

### A.M.I - Centre de développement pour les musiques actuelles

Fondée en 1986, l'A.M.I porte son attention aussi bien sur "les pratiques" (ateliers de pratiques artistiques, espaces et conduites de répétition), sur "les esthétiques" (festival MIMI, concerts, créations, réseaux d'artistes) que sur "les entrepreneurs" (Couveuse d'activités et d'entreprises culturelles CADO, programme européen SOSTENUTO, rencontres professionnelles, appui aux opérateurs culturels internationaux...), le tout dans la plus grande transversalité possible.

La Friche Belle de Mai  
41, rue Jobin - 13003 Marseille  
Tél. : 04 95 04 95 50

[www.amicentre.biz](http://www.amicentre.biz)

### Les Têtes de l'Art

Les Têtes de l'Art est une association de médiation artistique spécialisée dans l'ingénierie et l'accompagnement de projets artistiques participatifs. A la croisée entre l'éducation populaire, l'économie sociale et solidaire et la culture, l'association développe également un axe fort autour de l'orientation et l'accompagnement d'associations culturelles, l'animation de réseau, ainsi que la mutualisation de matériel, d'espaces, d'informations.

29, rue Toussaint - 13003 Marseille  
Tél. : 04 91 50 77 61

[www.lestetesdelart.fr](http://www.lestetesdelart.fr)



**Inscrite dans le cadre du mois de l'Économie Sociale et Solidaire, cette journée de travail a permis de confronter les débats d'acteurs de terrain de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur aux enjeux du secteur culturel.**

- 120 participants, couvrant l'ensemble des départements de la région
- 41 associations (dont un grand nombre de très petites structures)
- Un public issu de différents secteurs :
  - acteurs culturels, artistes, directeurs de structures culturelles, coordinateurs de réseaux culturels, directeurs de MJC
  - porteurs de projets issus de l'ESS ou en couveuses (Cado, Inter Made)
  - étudiants du Master 2 "Économie Sociale et Solidaire" de l'Université de la Méditerranée
  - fonctionnaires des collectivités territoriales
- Pluridisciplinarité artistique représentée : danse, théâtre, décors, arts de la rue, communication, graphisme, arts visuels, musique actuelle...

Avec le soutien de

