

opale



# ART, CULTURE & ÉCONOMIE SOLIDAIRE

DIX RÉCITS D'INITIATIVES

Réalisé par Opale avec le soutien de la Fondation Crédit Coopératif





# ART, CULTURE & ÉCONOMIE SOLIDAIRE

---

DIX RÉCITS D'INITIATIVES

---





**Comité de rédaction** : Luc de Larminat, Lucile Rivera-Bailacq, Réjane Sourisseau

**Direction éditoriale** : Réjane Sourisseau

**Rédaction** : Marie Deniau, Luc de Larminat, Aline Peyrègne, Cécile Offroy, Réjane Sourisseau

**Graphisme** : Tina Tictone

**Photographies** : Romain Moussel, Frédérick Guerri, JC Milhet, Lucile Rivera-Bailacq

**Suivi de fabrication et iconographie** : Priscilla Martin, Dellya Konopnicki-Ombade

**Révision** : Nicolas Emmanuel Granier

**Impression** : Compedit Beauregard certification ISO 9001, PEFC, Imprim'vert, Imprim'France

Remerciements à Jean-Pierre Mongarny, secrétaire général de la Fondation Crédit Coopératif jusqu'en 2014.





# SOMMAIRE



<b>Avant-propos</b> .....	p. 8
<b>Introduction</b> .....	p. 10
<b>Le 6b, Saint Denis (93) / <a href="http://www.le6b.fr">www.le6b.fr</a></b> Lieu de travail partagé pour les artistes et les créatifs .....	p. 19
<b>Artenréel, Strasbourg (67) / <a href="http://www.artenreel.com">www.artenreel.com</a></b> Un écosystème coopératif .....	p. 29
<b>La Chambre d'eau, Le Favril (59) / <a href="http://www.lachambredeau.com">www.lachambredeau.com</a></b> Dynamiques artistiques et citoyennes en milieu rural .....	p. 39
<b>Geiq Théâtre, Lyon (69) / <a href="http://www.compagnonnage-theatre.org">www.compagnonnage-theatre.org</a></b> Compagnonnage pour l'emploi de jeunes comédiens .....	p. 51
<b>Galopiat cirque, Longueux (22) / <a href="http://www.galopiat-cirque.fr">www.galopiat-cirque.fr</a></b> Collectif itinérant autogéré .....	p. 61
<b>Les Matapeste, Niort (79) / <a href="http://www.clownsmatapeste.com">www.clownsmatapeste.com</a></b> Des clowns en Scop .....	p. 69

**Mesh, Montmorency (95) / [www.mesh.asso.fr](http://www.mesh.asso.fr)**

L'accès des personnes handicapées aux pratiques musicales ..... p. 77

**Mezzanine admin, Paris (75) / [www.mezzanineadmin.fr](http://www.mezzanineadmin.fr)**

Se regrouper pour partager des emplois ..... p. 87

**Péniche Cancale, Dijon (21) / [www.penichecancale.com](http://www.penichecancale.com)**

Une SCIC au service des droits culturels ..... p. 97

**Les Têtes de l'art, Marseille (13) / [www.lestetesdelart.fr](http://www.lestetesdelart.fr)**

L'art de la participation ..... p. 107

**Pour aller plus loin :**

- Bibliographie et sitographie ..... p. 116

- Liste des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) Culture .... p. 120

- Démarche de progrès de l'Apes ..... p. 121

- Le DLA, un dispositif d'aide aux structures d'utilité sociale ouvert au  
secteur culturel ..... p. 122

- Tableau des pratiques solidaires de l'Institut Jean-Baptiste Godin ..... p. 123

# ▶▶▶ AVANT-PROPOS

---

## À LA RENCONTRE D'ACTEURS CULTURELS ET D'ARTISTES ENGAGÉS DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

---

Depuis la loi relative à l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup> (ESS) de juillet 2014, sont considérées comme inscrites de fait dans l'ESS toutes les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations et certaines entreprises. Or, **au-delà du seul statut, un ensemble d'éléments se combinent pour rendre compte de l'appartenance à l'ESS** : une dynamique de développement fondée sur un ancrage territorial et une mobilisation citoyenne, l'hybridation des ressources (ressources marchandes, redistribution, contributions volontaires), la non-lucrativité, une gouvernance démocratique, une gestion responsable, des écarts de salaires limités au sein d'une même équipe, la recherche de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le respect de l'environnement, des démarches de coopération plutôt que de compétition.

Même si, comme nous le rappelle en introduction Colin Lemaitre, directeur de Culture & Coopération, le dialogue entre les arts, la culture et l'ESS a nécessité du temps, de nombreuses initiatives partagent ses valeurs – parfois sans en avoir conscience.

Depuis de nombreuses années, l'association Opale œuvre à ce rapprochement et s'attache au fil de ses travaux à rendre visibles et valoriser les engagements de nombreux acteurs : lancement de la déclaration *Culture et économie solidaire ? Manifestez-vous!*, soutien à la rédaction du manifeste de l'Union fédérale





d'intervention des structures culturelles (Ufisc), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*<sup>2</sup> (2006), organisation des rencontres Culture et économie solidaire en partenariat avec le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) (2007), direction de l'ouvrage collectif *Pour une autre économie de l'art et de la culture*<sup>3</sup>, convention avec le Conseil national des chambres de l'économie sociale (CNCRES), animation du site ressources Culture & économie sociale et solidaire<sup>4</sup> (depuis 2014), nombreuses rencontres partenariales dans différentes régions, etc.

Avec ces **dix récits d'initiatives**, nous avons souhaité partir à la rencontre d'acteurs qui illustrent, chacun à sa manière, **des façons concrètes de s'emparer et de mettre en pratique les principes de l'ESS** : interventions sur des territoires urbains ou ruraux délaissés, souci d'une pratique amateur accessible à tous, attention à la diversité et aux droits culturels, aux créations participatives, entreprises coopératives collectives, nouvelles formes d'emplois partagés, logiques de solidarité, de réciprocité, mutualisation de matériel, initiatives citoyennes, organisations internes collégiales, coconstruction avec les pouvoirs publics et les collectivités, rémunération équitable des artistes, etc.

En résistance au contexte néolibéral actuel, au quotidien, ces dix initiatives – parmi bien d'autres que nous n'avons pu ici présenter – cheminent, s'interrogent, expérimentent pour chercher à produire, consommer, entreprendre et décider « autrement » – puissent-elles ouvrir des voies, se démultiplier !

L'équipe d'Opale

<sup>1</sup> [www.cncres.org](http://www.cncres.org)

<sup>2</sup> [www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)

<sup>3</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier (dir), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Érès, 2008.

<sup>4</sup> [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

# ▶▶▶ INTRODUCTION

---

## QUAND L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LA CULTURE SE RENCONTRENT

---

### Le point de vue de Colin Lemaitre, directeur du pôle territorial de coopération économique Culture & Coopération <sup>1</sup>

Article initialement paru (dans une version plus longue) dans *Jurisart etc.* n° 29 (novembre 2015) reproduit ici avec l'aimable autorisation de Juris Éditions © éditions Dalloz.



**S**i l'économie sociale et solidaire (ESS) et la culture ont beaucoup à partager et ont trouvé des voies de dialogue structurant ces dernières années, il reste encore à formuler une réelle politique publique d'inclusion « pleine et entière » au sein de l'ESS des acteurs culturels qui en constituent une famille essentielle. Les droits culturels pourraient y trouver un écho particulièrement favorable en s'appuyant sur une nouvelle génération d'entrepreneurs solidaires soucieux de l'utilité sociale de leurs projets.

<sup>1</sup> [www.culture-cooperation.org](http://www.culture-cooperation.org)

## ►► Une même quête de reconnaissance

L'économie sociale et solidaire (ESS) a plus de deux siècles d'histoire en France. Elle est portée par une diversité de formes d'entrepreneuriat – coopératives, associations, mutuelles et fondations – qui constituent les différentes familles de l'ESS. Elles ont en commun d'être **des regroupements de personnes et non de capitaux**, de poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices, d'avoir une **gouvernance démocratique** et de consacrer la majorité de leurs bénéfices à la consolidation et au développement de leurs activités.

Née au lendemain de la Révolution française, **l'ESS ne s'est structurée de manière institutionnelle que très récemment**. La création en 1970 du Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives<sup>2</sup> marque le début de cette construction. Suivront l'élaboration d'une *Charte de l'économie sociale* en 1980 et la création des Chambres régionales de l'économie sociale<sup>3</sup>. La fin du XX<sup>e</sup> siècle marque une attention politique nationale avec un organigramme gouvernemental dédié<sup>4</sup>. L'ESS est donc un mouvement caractérisé tout autant par des valeurs, des formes juridiques et une reconnaissance institutionnelle et législative spécifiques.

Statistiquement, près de 14% des emplois privés en France sont occupés au sein d'établissements relevant statutairement de l'ESS<sup>5</sup>. Cette part est en croissance constante et, y compris depuis la crise de 2008, **l'ESS crée des emplois plus qu'elle n'en détruit**. Elle constitue un gisement important pour les années à venir puisque l'on estime à 600 000 le nombre de salariés de l'ESS partant à la retraite et à remplacer d'ici à 2020.

L'économie de la culture, et plus largement celle des industries créatives, a connu une trajectoire et une chronologie, du moins au regard des processus de recherche puis de reconnaissance institutionnelle, relativement similaires à celles de l'ESS. Il a fallu deux décennies, à partir du milieu des années 1970, pour que la culture devienne un champ économique de recherche, d'application et de théorisation à part entière.

<sup>2</sup> Le CNLAMCA est devenu en 2001 le Conseil des entreprises et groupements de l'économie sociale (Ceges).

<sup>3</sup> Créées en 1993, elles sont réunies au sein d'un Conseil national (CNCRES) depuis 2004.

<sup>4</sup> En 1981 avec la délégation interministérielle à l'économie sociale puis en 2000 avec le secrétariat d'État à l'économie solidaire.

<sup>5</sup> CNCRES, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, hors-série *Juris associations*, 2014.

Progressivement, l'inclusion quasi systématique de la culture dans l'économie a généré un mouvement d'opposition, ou *a minima* de modération, structuré autour du rappel des valeurs sociétales fondamentales de la culture et des arts : lien social, émancipation, diversité des identités, etc. Ces exigences ont été formulées dans différentes instances et au sein de différents documents internationaux qui font figure désormais de socles pour **penser une économie culturelle enchâssée dans le social et l'environnemental** : Pacte international en 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, Déclaration universelle sur la diversité culturelle en 2011 à l'Unesco et Déclaration de Fribourg portant sur les droits culturels en 2007<sup>6</sup>. Dans le même temps, les Traités européens et l'orientation des politiques culturelles ont concentré l'essentiel des efforts sur une inclusion forte de la culture et des arts dans l'économie et comme leviers pour la compétitivité et l'attractivité des territoires.

Cette conjoncture, nécessitant la **recherche d'hybridation entre inclusion économique et réaffirmation des droits culturels**, a mené à une dynamique de rapprochement entre ESS et secteur culturel, amorcée par Opale dès les années 1990. Reformulant quelques uns des principes énoncés dans la *Charte de l'économie sociale* de 1980, les valeurs véhiculées par cette association aiguillent nombre de projets culturels s'inscrivant, de manière explicite ou intuitive, dans l'ESS : l'attention portée à l'expérimentation et à la recherche d'utilité sociale, à l'inclusion économique et sociale et aux décloisonnements, à la coopération, à la réciprocité.

Enfin, **l'évolution des pratiques** sociales, fiscales et économiques du secteur, **et parfois les contraintes** imposées sur ces thèmes, **ont favorisé un rapprochement pragmatique entre culture et ESS**. Le morcellement de l'emploi induit par le régime des intermittents du spectacle, dans un contexte de besoin de compétences de plus en plus qualifiées et pérennes dans l'organisation culturelle va faire naître les premiers groupements d'employeurs du secteur<sup>7</sup>. La multi-activité du travailleur culturel confronté à la complexification des cadres d'exercice de ses

<sup>6</sup> [www.droitsculturels.org](http://www.droitsculturels.org)

<sup>7</sup> Geiq Friche Belle de mai à Marseille en 1996 ; GE BCBG au Havre en 1997.



savoir-faire artistiques<sup>8</sup>, pédagogiques, de services, etc. va puiser des formes nouvelles de réponses structurées dans les innovations coopératives et mutualistes de l'ESS : création de coopératives d'activités et d'emplois spécialisées dans le domaine culturel et artistique ou organisation des fonctions supports de l'économie culturelle via des mécanismes de mutualisation<sup>9</sup>.

## ►► **L'Ufisc<sup>10</sup>, un acteur national au cœur des dynamiques de rapprochement**


En 2001, réagissant à la pression en matière de fiscalité exercées par l'administration, notamment sur l'interprétation des conditions d'application de la taxe sur la valeur ajoutée des projets culturels, **l'Union fédérale d'interventions de structures culturelles (Ufisc)**, s'appuie sur la référence explicite au « tiers-secteur », issue des travaux de plaidoyer pour l'ESS, afin de **rappeler l'utilité sociale de la culture**. Cette action illustre la dynamique de rapprochement entre culture et ESS lorsqu'elle permet de **modérer l'inclusion systématique dans une économie de marché des œuvres artistiques et de l'action culturelle**.

Il n'est pas anecdotique que ce soit l'Ufisc qui ait porté ce débat : le secteur culturel, à l'image du champ de l'ESS, souffre d'une logique corporatiste et « disciplinaire » qui a favorisé une représentation syndicale et politique très atomisée. Cette Union a fédéré une partie des syndicats, dans les champs culturels qui ont, pour des raisons historiques et structurelles, le plus tôt marqué leur appartenance à l'ESS (musiques actuelles, arts de la rue, radios associatives, etc.). **L'Ufisc a intégré l'ESS au centre de son travail de représentation et de structuration de ses membres**. Cette réflexion a abouti en 2007 à la publication du *Manifeste pour une autre économie de la culture*, avec l'appui d'Opale, suivi en 2008 par l'édition d'un ouvrage collectif du même nom, qui fait encore aujourd'hui référence

<sup>8</sup> Artenréel à Strasbourg en 2004, [www.artenreel.com](http://www.artenreel.com).

<sup>9</sup> Extension des belges SMart, créés en 1998, en France dès la fin des années 2000 : [smartfr.fr](http://smartfr.fr)

<sup>10</sup> [www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)



pour qui veut questionner les dynamiques de rapprochement entre culture et ESS<sup>11</sup>. Aujourd'hui, l'Ufisc est partie prenante avec Opale, le Conseil national des chambres régionales de l'économie solidaire (CNCRESS)<sup>12</sup> et le Mouvement pour l'économie sociale (MES)<sup>13</sup> d'une convention de partenariat pour développer les liens entre secteur culturel et ESS.

L'analyse statistique atteste du poids de ce secteur : à titre d'exemple, 14 % des près de 500 sociétés coopératives d'intérêt collectif<sup>14</sup> existantes œuvrent dans le domaine culturel tout comme 16 % des organisations financées par le réseau France Active<sup>15</sup>, acteur majeur du financement de l'ESS, en 2014<sup>16</sup>.

Environ un tiers des établissements culturels sont inscrits statutairement dans l'ESS, et la culture est l'un des tout premiers secteurs de l'ESS : 2 à 3 % des emplois et surtout près de 15 % des employeurs de l'ESS sont culturels.

## ►► **Nouvelles pratiques plutôt que nouveaux moyens économiques**

De nombreux élus, techniciens des services publics culturels, professionnels ont identifié le rapprochement avec l'ESS comme une opportunité de financement d'un secteur en proie à de réelles difficultés.

En réalité, **l'essentiel des actions en matière de financement au sein de l'ESS ouvertes aux organisations culturelles relève du bilan bien plus que du compte d'exploitation** : prêts à taux zéro, avances remboursables, participations et prise de parts sociales, fonds de garantie, etc. viennent consolider les capacités d'investissement et la qualité des fonds propres des entreprises. Au mieux, ces outils influent sur la montée en puissance d'une culture entrepreneuriale au sein des acteurs culturels. Contrairement aux idées reçues, très peu de dispositifs spécifiques de

<sup>11</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier (dir), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Éres, 2008.

<sup>12</sup> [www.cncres.org](http://www.cncres.org)

<sup>13</sup> [www.le-mes.org](http://www.le-mes.org)

<sup>14</sup> [www.les-scic.coop](http://www.les-scic.coop)

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

<sup>16</sup> « Libérons l'énergie entrepreneuriale », rapport d'activité 2014, [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

l'ESS dédiés en partie aux acteurs culturels concernent un financement direct en compte de résultat, autrement dit en produits ou en subventions.

Le deuxième type d'actions développées en direction de l'ESS, et donc accessibles également aux organisations culturelles, relève de l'accompagnement et de l'ingénierie. **Le dispositif local d'accompagnement (DLA)**<sup>17</sup> s'y situe en premier lieu, permettant de mobiliser des intervenants en conseils et en ingénierie **pour soutenir les organisations de l'ESS impliquées dans des résolutions de difficultés**, qu'elles soient financières, managériales, organisationnelles, **ou dans des processus de transformation**, de changement, de rénovation du projet partagé entre les parties prenantes. En 2013, près d'une organisation sur cinq ayant bénéficié d'un accompagnement œuvrait dans les domaines culturels et artistiques<sup>18</sup>, captant ainsi une part non négligeable des 23,7 millions d'euros des moyens alloués à ce dispositif.

**Le rapprochement entre ESS et culture ne crée pas particulièrement de nouvelles capacités économiques**, notamment publiques, pour soutenir la culture, **mais il permet de réorienter partiellement les aides sur des principes et des modes de faire propres à l'ESS**. Ainsi, une part grandissante des collectivités locales, et les conseils régionaux en ont été précurseurs, ont intégré des mécanismes d'aides à la mutualisation et à la coopération dans leurs politiques culturelles. Au-delà du soutien économique à ces initiatives, ces mécanismes témoignent d'une forme de reconnaissance et d'un intérêt réel à favoriser de nouvelles pratiques au sein du secteur.

C'est là l'un des enjeux les plus importants dans le cadre du rapprochement entre culture et ESS, car il souligne et alimente la **nécessaire réflexion quant** aux objectifs poursuivis par les politiques culturelles, **au sens du déploiement et de la redistribution des aides publiques**, aux référentiels d'évaluation qualitative et quantitative des projets menés par les professionnels.

<sup>17</sup> [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

<sup>18</sup> Lire le bilan des accompagnements DLA pour les associations culturelles sur : [www.opale.asso.fr/rubrique112.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique112.html)

Ce rapprochement au sein des collectivités a aussi permis d'engager un travail de **décloisonnement entre services** et parfois de mettre en œuvre des actions tout à fait abouties de **soutien transversal** : en région Rhône-Alpes par exemple, la collaboration entre la direction culture et la direction du développement économique et de l'emploi a permis la création de dispositifs conjoints d'aide aux groupements d'employeurs ou encore aux pôles territoriaux de coopération économique culturels.

Dernier effet du rapprochement entre culture et ESS, les liens nouveaux aux publics et aux usagers se tissent en prenant appui sur des structurations et/ou des valeurs propres aux dynamiques solidaires : création de la première « Amap culturelle » en 2009<sup>19</sup>, références au commerce équitable<sup>20</sup>, à la consommation collaborative, aux circuits courts, au développement local durable, etc.

## ►► Les enjeux à venir

Alors que les *clusters* ou les pôles de compétitivité, issus de la politique industrielle nationale impulsée dès 2004 par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar), accélèrent la mise sur le marché du secteur culturel par une approche basée sur le développement d'une économie créative mondialisée et hyperconcurrentielle, **les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**, créés par la loi ESS<sup>21</sup>, apportent une réponse complémentaire qui correspond au besoin d'ancrage local et de décloisonnement de la profession.

Les acteurs culturels semblent s'être engagés de manière importante dans cette **forme renouvelée d'action territoriale** : lors du premier appel à projets interministériel pour le développement des PTCE en 2013, près de 30% des candidatures avaient pour composante principale ou périphérique le secteur culturel, artistique ou créatif<sup>22</sup>.


<sup>19</sup> L'Association pour le maintien d'alternatives en matière de culture et de création artistique (Amacca) à La Ciotat.

<sup>20</sup> 1D Lab, SCIC de *streaming* équitable créée en 2014 : [www.1d-lab.eu](http://www.1d-lab.eu)

<sup>21</sup> Loi 2014-856 du 31 juillet 2014, JO du 3 août, art. 9.

<sup>22</sup> [www.opale.asso.fr/rubrique113.html](http://www.opale.asso.fr/rubrique113.html) et [www.lelabo-ess.org/Liste-des-PTCE-signataires-de-la.html](http://www.lelabo-ess.org/Liste-des-PTCE-signataires-de-la.html)





Si l'ESS a pu être abordée de manière contradictoire, présentée comme un « label » qui octroierait une forme de droit de tirage aux fonds dédiés à l'innovation sociale<sup>23</sup>, un frein à un entrepreneuriat culturel marchand<sup>24</sup> ou une pure opportunité de fléchage de fonds existants au sein de la Banque publique d'investissement<sup>25</sup>, **la définition de l'entreprise de l'ESS** telle qu'elle est proposée dans la loi<sup>26</sup> se révèle inclusive et **associe tout autant les statuts que les pratiques**, laissant ainsi la voie ouverte à l'implication de toute organisation économique dès lors qu'elle atteste d'un fonctionnement économique et social adéquat. Elle **peut faire espérer l'émergence d'une dynamique large** : au-delà du tiers des entreprises culturelles qui sont constituées sous forme associative, coopérative ou mutualiste, c'est sans doute l'écrasante majorité des acteurs privés qui peut prétendre à l'agrément (et aux pratiques) d'entreprise solidaire d'utilité sociale<sup>27</sup>, c'est-à-dire l'écrasante majorité du secteur. Ce contexte incitera peut-être le ministère de la Culture et de la Communication à prendre davantage en compte le rôle de cette famille essentielle de l'ESS et ses besoins d'accompagnement.

La première phase du rapprochement entre culture et ESS se referme. La prochaine consistera à formuler et mettre en œuvre un projet commun d'économie créative solidaire, afin de ne pas laisser s'isoler un tiers-secteur culturel d'utilité sociale déconnecté, relégué à une fonction d'animation territoriale et de proximité, d'un entrepreneuriat créatif, moteur économique au cœur de l'attention publique et privée.

Les débats récents à l'occasion de la loi NOTRe, Nouvelle Organisation territoriale de la République au sujet des droits culturels<sup>28</sup> rejoignent cette préoccupation et ouvrent une perspective mobilisatrice pour le secteur : soutenir et accompagner, rendre lisible et **visible une génération d'entrepreneurs sociaux, inscrits dans une économie créative et solidaire, porteurs de projets d'utilité sociale et acteurs des droits culturels.**

<sup>23</sup> Rap. sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, juin 2014, recommandation n° 2.

<sup>24</sup> *Id.*, recommandation n° 3.

<sup>25</sup> *Id.*, recommandation n° 4.

<sup>26</sup> Loi 2014-856 préc. du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 1<sup>er</sup>.

<sup>27</sup> L'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » est inscrit à l'article 11 de la loi, *id.* art. 11 et n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Les conditions d'octroi ont été détaillées par arrêté du 5 août 2015 arr. du 5 août 2015, JO du 12, texte n° 19.

<sup>28</sup> [www.droitsculturels.org/blog/2015/03/02/les-droits-culturels-dans-la-loi-notre-2](http://www.droitsculturels.org/blog/2015/03/02/les-droits-culturels-dans-la-loi-notre-2)





## LE 6B

### LIEU DE TRAVAIL PARTAGÉ POUR LES ARTISTES ET LES CRÉATIFS

CÉCILE OFFROY

Le 6b est implanté depuis 2009 dans une **friche industrielle à Saint-Denis (93)**, au cœur d'un quartier en pleine transformation. Connu pour ses fêtes emblématiques, le 6b est aussi un **espace de travail permanent qui accueille des créatifs du nord-est parisien, notamment des plasticiens**, artistes particulièrement exposés à la précarité. Après un **développement très rapide** (en 2015, le 6b comptait 171 résidents, quinze salariés permanents et une cinquantaine de travailleurs occasionnels), le lieu cherche aujourd'hui à se stabiliser.



#### ►► **Présence artistique et aménagement urbain**

En 2008, le festival Futur en Seine commande une **installation éphémère** au collectif d'architectes Exyzt. Un immeuble de bureaux bientôt désaffecté, appartenant au groupe Alstom, est repéré à Saint-Denis (93). Il se situe dans un *no man's land* industriel délimité par la gare, le canal Saint-Denis et la Seine, destiné à être transformé en éco-quartier mêlant habitat social et accession à la propriété. Le projet envisagé pour Futur en Seine ne verra jamais le jour. Mais, en 2009, une vingtaine de créatifs issus d'Exyzt (architectes, cinéastes, plasticiens, etc.) **installent leurs ateliers dans le lieu**, sur 2 000 m<sup>2</sup> d'anciens bureaux, au



titre d'un bail précaire de vingt-trois mois. L'association du 6b, dont le nom fait référence à l'adresse du bâtiment, est née.

Parmi les fondateurs, l'architecte Julien Beller, actuel président du 6b, précise : *« L'idée était d'ouvrir ce vide à des gens de Saint-Denis qui en avaient besoin. Des artistes, des associations, mais aussi des entreprises de l'économie sociale et*

**solidaire.** » Le lieu entend aussi « offrir une tribune de réflexion<sup>1</sup> » sur les mutations du quartier, conviant habitants et « personnalités de la vie associative, culturelle et politique ». Il s'agit de « **fabriquer la ville, d'inventer une urbanité évolutive, ouverte sur le monde** ». Dans cette perspective, le 6b adhère au réseau Ville hybride<sup>2</sup>, qui vise à « mettre l'homme – son histoire, sa culture – au cœur des projets d'aménagement ».

En 2011, le collectif investit les espaces extérieurs le long du canal Saint-Denis et organise la première édition du **festival Fabrique à rêves** (FAR). Pendant tout un été, sa scène, sa piste de danse, sa plage et ses jardins aménagés pour l'occasion accueillent pêle-mêle spectacles, parades, expositions, installations, ateliers, soirées électro, « brocantrocs » et barbecues au fil de l'eau. Organisée en partenariat avec « des compagnies, des associations, des habitants », la FAR « permet de redonner vie aux berges du canal et crée un espace public de convivialité au sein du quartier Pleyel-Confluence », qui attire un public jeune et parisien aussi bien que les riverains et les familles des environs.

Séduit par l'effervescence de la FAR et la « puissance médiatique<sup>3</sup> » du 6b, devenu « un lieu incontournable » des nuits parisiennes, le nouveau propriétaire du site – le promoteur et aménageur Brémond – voit dans la **présence des artistes un amplificateur de l'attractivité du quartier** et un « argument commercial » pour les futurs habitants. Il intègre le 6b dans ses plans et met l'ensemble de l'immeuble (7 000 m<sup>2</sup>) à la disposition du collectif, dans le cadre d'un contrat de prêt à usage pour une durée déterminée. L'association ne paie plus de loyer, mais lui incombe désormais l'entretien et la mise en conformité du site.

Les résidences se développent. En 2015, le 6b accueille sur six étages **plus de 170 personnes morales, représentant 225 travailleurs**. « Le lieu accueille des professionnels, des associations et des individus passionnés : artistes, architectes, musiciens, cinéastes, graphistes, artisans, travailleurs sociaux, etc. » Chaque entité dispose d'un espace de travail individualisé – atelier ou bureau – loué 11 € le mètre carré par mois. Les résidents du 6b ont aussi accès à des **équipements, des services et des espaces**

<sup>1</sup> Cité par Robin d'Angelo, « Au 6b, la gentrification heureuse », article du 27 août 2014 sur [www.streetpress.com](http://www.streetpress.com)

<sup>2</sup> [www.villehybride.fr](http://www.villehybride.fr)

<sup>3</sup> Rabia Enckell, consultante pour Brémond, citée par Robin d'Angelo, *ibid.*



## Artistes-plasticiens : des travailleurs culturels particulièrement précaires

**mutualisés** : une salle d'exposition, une salle de sérigraphie, un four à céramique, une salle de danse, un café-restaurant ouvert au public, une base bois, un camion... Deux structures d'éducation à l'environnement y sont également installées, l'une associative, l'autre rattachée à la communauté d'agglomération, Plaine commune. En promouvant une **conception large, ouverte et « hétéronome »<sup>4</sup> de la culture**, le 6b s'inscrit dans la tradition des friches culturelles telles qu'elles se sont développées en Europe depuis les années 1970.

### ►► Consolidation des parcours des plasticiens

Ainsi, **70 % des occupants du 6b sont des artistes plasticiens**. La modicité du coût des espaces de travail est particulièrement intéressante pour les jeunes artistes. *« Beaucoup trouvent ici un premier atelier. Certains restent car ils aiment l'esprit du lieu. D'autres partent lorsque ça commence à marcher pour eux, ils cherchent à se rapprocher de leur galerie, de Paris. »* Ceux qui n'occupent pas leur atelier pendant une période donnée

Quelle que soit la profession, la situation d'auteur recouvre des réalités très contrastées avec, d'un côté, un petit nombre parvenant à vivre très largement de leur activité de création et, de l'autre, une population nombreuse dont les revenus tirés de la création artistique sont très faibles.

Une étude parue en 2008 estime le nombre de plasticiens franciliens entre 30 000 et 40 000<sup>5</sup>. Sur les 21 687 d'entre eux inscrits à la Maison des artistes (les plus professionnalisés), plus de la moitié déclarait un revenu annuel inférieur à 8 290 €. Dans ce contexte de précarité économique et sociale, de nombreux artistes exercent une activité parallèle pour subsister et/ou sont bénéficiaires des minima sociaux.

Rappel : est considéré comme « artiste plasticien professionnel », d'un point de vue légal, celui qui est identifié à la Maison des artistes. Les artistes dits « assujettis » y cotisent mais leurs revenus sont trop faibles pour qu'ils puissent dépendre de ce régime de sécurité sociale. Les artistes dits « affiliés » bénéficient de la couverture sociale du régime. L'affiliation est automatique pour les artistes déclarant un bénéfice artistique supérieur au seuil de 8 703 € (en 2016).

*Pour en savoir plus :*  
*Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens*<sup>6</sup> (Fraap).  
*Fiche « Les collectifs d'arts plastiques et visuels », Opale*<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Philippe Henry, « Les Friches culturelles d'hier à aujourd'hui : entre fabriques d'art et démarches artistiques partagées », 2013, sur [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

<sup>5</sup> Rapport Langlois-Mallet, région Île-de-France, 2008.

<sup>6</sup> [www.fraap.org](http://www.fraap.org)

<sup>7</sup> [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

ont la possibilité de le sous-louer à un autre plasticien. Cela leur permet d'alléger leurs charges, tout en optimisant l'utilisation des espaces.

L'accès au 6b est prioritairement **ouvert aux artistes résidant ou travaillant sur le territoire**, qui souscrivent aux valeurs de l'association (entraide, ouverture sur l'environnement) et dont le projet nécessite de disposer d'un espace de travail quotidien. Cette **approche du professionnalisme en termes de projet de vie et non de notoriété, de statut ou de moyens de subsistance** conduit le 6b à ajuster son fonctionnement aux spécificités des parcours professionnels des plasticiens. Ainsi, le lieu est ouvert à ses résidents 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et les jours fériés pour « *s'adapter aux besoins de ceux, et ils sont nombreux, qui ont un boulot alimentaire* ». Le 6b se vit comme « *une pépinière, un lieu innovant qui met à la disposition des personnes qui y travaillent les outils nécessaires à leur évolution* ». Les **dynamiques collectives** à l'œuvre dans le lieu contribuent à **rompre l'isolement** des travailleurs et stimulent le **développement des micro-entreprises** du secteur. La salle

### Une salle de sérigraphie en partage

Le 6b dispose d'un atelier de sérigraphie ouvert aux plasticiens et à l'ensemble de ses résidents. L'investissement de départ (insoleuse, écrans, etc.), assez coûteux, a été réalisé par l'association. « *La salle de sérigraphie est une vraie plus-value au 6b, la plupart des artistes n'auraient pas les moyens de se payer individuellement le matériel.* » Pensée comme une activité collective, la sérigraphie stimule les collaborations entre artistes et permet d'expérimenter une diversité de techniques (dessin, photographie) et de matériaux (papier, carton, textile, métal, etc.). « *Certains artistes se mettent à exploiter les possibilités de la sérigraphie et leur travail s'en trouve renouvelé, c'est très intéressant.* » La gestion de la salle, de la gestion des plannings au nettoyage, en passant par la commande des fournitures, est entièrement prise en charge par les utilisateurs.



de sérigraphie (cf. encadré), la participation conjointe des résidents à la vie du lieu et aux événements, telles les journées portes ouvertes, encouragent l'interconnaissance, la coopération, les projets communs, voire les **échanges économiques** (sous-traitance, cotraitance...) entre résidents, ainsi que la formation informelle par les pairs. Les expositions présentées sont toutes collectives. Le rayonnement et les ressources du 6b alimentent ainsi le collectif et vice-versa.

### ► ► **Croissance rapide et effets de seuil**

Le développement du 6b se caractérise par son ampleur et son étonnante rapidité. Le **nombre de ses résidents a été multiplié par huit entre 2009 et 2015**. Ce sont eux qui le dirigent et le font vivre au quotidien, même si la participation des uns et des autres au projet collectif est parfois inégale. *« Chacun d'eux exerce son métier, son art au sein d'une centaine d'ateliers et bureaux, et participe à la vie des espaces communs de*

*création, de convivialité et de diffusion. »* Le conseil d'administration, où siègent une quinzaine de membres, se réunit chaque semaine. Tout résident peut y assister ou y soumettre une question à l'ordre du jour.

Si le fonctionnement du lieu est toujours irrigué par ses **racines autogestionnaires**, les résidents ont progressivement délégué certains aspects de la vie associative à des salariés, par exemple l'administration, l'entretien du bâtiment, la programmation des événements, le gardiennage, le bar ou encore le recouvrement des participations aux frais. Le premier salarié a été embauché en 2011 à un poste polyvalent d'administration/régie bâtiment. Quatre ans plus tard, **ce sont quinze salariés administratifs et techniques qui composent l'équipe permanente**, soit treize équivalents temps plein, auxquels il faut ajouter **une cinquantaine d'intermittents et de saisonniers**, indispensables à la tenue des manifestations et du festival. Sous l'effet de cette montée en puissance, la configuration de l'équipe n'est pas encore stabilisée et les profils de poste sont régulièrement réajustés en fonction des besoins de

l'organisation. L'embauche d'un directeur est aujourd'hui envisagée.

**Le budget du 6b a, lui aussi, connu une croissance exponentielle** avec la densification de l'activité, des résidents et du public. Il représente plus de 850 000 € en 2014. Son modèle économique repose sur des **produits composés à 75 % de ressources propres** : loyers et participations aux frais des résidents en premier lieu (60 %), mais aussi recettes de bar (27 %), locations ponctuelles, billetterie et cotisations. Les incidences fiscales des recettes commerciales, la faiblesse des fonds associatifs au regard des besoins en investissement et en trésorerie amènent aujourd'hui le 6b à s'interroger sur l'opportunité d'un passage en SCIC. Les subventions et aides à l'emploi représentent environ un quart du budget annuel. D'abord soutenu pour l'organisation de la Fabrique à rêves, le 6b bénéficie d'un « capital sympathie » de la part des collectivités locales dont il dépend et de la politique de la ville. Depuis 2015, **le lieu est aidé** au fonctionnement et à l'investissement, **au titre des « fabriques de culture »**, dispositif régional d'appui aux lieux culturels dits « intermédiaires<sup>8</sup> ».

### Chiffres clés

- **171 résidents** personnes morales, représentant **225 travailleurs**.
- **25 000 personnes** accueillies chaque année.
- **15 salariés** permanents, soit **13 équivalents temps plein**.
- Plus de **50 intermittents et saisonniers**, soit **7 équivalents temps plein**
- Budget annuel (2014) : **850 000 €**.
- **Ressources propres : 75 %** en 2014 (640 000 €), dont près de 450 000 € de participation aux frais (loyers) provenant des résidents et 130 000 € de recettes de bar.
- **Aides publiques : 25 %** en 2014 (214 000 €) : ville de Saint-Denis, conseil départemental de Seine-Saint-Denis, conseil régional d'Île-de-France et politique de la ville pour l'essentiel.

<sup>8</sup> [www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)





## ►► Au cœur du développement territorial à venir

Côté publics, la FAR attire chaque été plus de 15 000 personnes au 6b, contribuant à asseoir son identité singulière de « *spot de la vie culturelle alternative*<sup>9</sup> », à la croisée de la convivialité, de la création et de la diffusion artistique. En 2015, les premiers immeubles d'habitation sont sortis de terre ; ce voisinage rend désormais exceptionnel le maintien des événements les plus bruyants. La programmation du 6b est vouée à « s'assagir », mais surtout à gagner en régularité et à s'étendre sur l'année. « *L'idée est de s'ouvrir davantage sur le quartier, tout en faisant le lien avec les projets de résidents* ». Depuis 2014, les actions culturelles de proximité (ateliers, jeux-parcours et parcours d'art urbain, portes ouvertes, boom des jeunes Dionysiens, théâtre-forum...) se sont multipliées.

Sur le plan immobilier, le **devenir du bâtiment** – dont la façade a été inscrite à l'inventaire du patrimoine industriel de la ville – est désormais lié à la stabilisation

de l'association. À l'issue de sa réhabilitation par le promoteur en 2020-2021, il accueillera des entreprises culturelles et créatives, conformément au **contrat de développement territorial signé dans le cadre du Grand Paris** entre l'État et les villes qui composent Plaine commune. La réhabilitation induira inmanquablement de nouvelles conditions d'occupation des locaux. Les résidents du 6b espèrent ne pas se retrouver *in fine* les perdants de la « *gentrification heureuse*<sup>10</sup> » dont ils ont été les vecteurs. D'autant qu'en cinq ans **le 6b a réussi à renouveler le rapport entre art et territoire** et à s'imposer comme un espace tout à la fois d'accompagnement, de brassage et de rencontres entre des artistes, des populations et des acteurs sociaux pluriels, souhaitant **œuvrer ensemble pour réhumaniser la ville**.

<sup>9</sup> Robin d'Angelo, *ibid.*

<sup>10</sup> *Id.*

## À RETENIR

### Facteurs de réussite

- Lieu alternatif connu et attractif, public nombreux.
- Impact fort sur le territoire, relation originale à l'environnement.
- Réponse au manque d'espaces de travail pour les artistes de Seine-Saint-Denis et de Paris.
- Fonction forte de soutien à la professionnalisation des plasticiens et au développement de micro-entreprises.
- Création de quinze emplois permanents en cinq ans.
- Autofinancement à 75 %, faible dépendance aux financements publics.
- Souplesse, capacité à s'adapter aux évolutions.
- Capacité à mobiliser le partenariat et le mécénat (groupe immobilier Brémond pour le bâtiment).
- Gouvernance autogestionnaire et participative.

- Des relations de qualité avec les collectivités locales et la politique de la ville.
- Des perspectives de collaborations et d'échanges avec d'autres friches du territoire.

### Freins/questions

- Incertitudes sur la pérennité du projet, au regard de la réhabilitation du bâtiment.
- Difficultés à mobiliser l'ensemble des résidents sur le projet collectif.
- Une croissance rapide, induisant des effets de seuil qui interrogent la forme associative et l'organisation interne.
- Peu de reconnaissance de la Direction régionale des affaires culturelles (Drac), peu de soutien des partenaires publics.

### CONTACTS



contact@le6b.fr



www.le6b.fr



01 42 43 23 34







# ARTENRÉEL

## UN ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF

MARIE DENIAU

**P**remière coopérative d'activités et d'emploi (CAE) du secteur artistique et culturel, Artenréel offre à ses entrepreneurs-salariés la possibilité d'amorcer et de développer des activités dans **un cadre sécurisant et structurant**. Créée en 2004 à Strasbourg sous le statut de Scop, elle place la coopération au cœur de sa démarche, non seulement dans son fonctionnement interne mais aussi dans ses relations avec d'autres acteurs du territoire.



### ►► Une audace récompensée

Artenréel a vu le jour en 2004 à l'initiative de deux salariés de l'Ogaca, agence de conseil aux entreprises culturelles (aujourd'hui dissoute) : Stéphane Bossuet rejoint par Joël Beyler. Confrontés dans leur travail quotidien aux attentes et besoins d'artistes en situation de précarité et d'isolement, ils souhaitaient leur proposer **un cadre professionnalisant qui aille au-delà du service de conseil et qui s'oppose à l'atomisation croissante du secteur**.

Une aide du Fonds social européen (mesure microprojet) leur a permis de vérifier l'idée qu'une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) pouvait être adaptée aux contraintes



et aux enjeux des métiers artistiques et culturels – un pari à l'époque – et de créer la coopérative.

Outre l'implication de personnes convaincues et proactives, **le projet peut se concrétiser** (en quelques mois) **grâce aux soutiens des collectivités publiques** (État, ville, région) et de deux fondations (Macif

et Fondation de France). « *Il y a eu une vraie histoire de personnes qui se sont connectées et se sont lancées. Avec derrière elles, bien sûr, le poids et le réseau de leurs structures respectives.* » Financé pendant deux ans par le ministère de la Culture, l'accompagnement de Coopérer pour entreprendre – réseau national des CAE<sup>1</sup> – a également été déterminant.

**Ce dispositif pionnier permet d'optimiser les chances de réussite des porteurs de projet tout en leur offrant un cadre administratif simplifié,** comme le souligne un artiste de la CAE :

« *En tant que céramiste, j'ai trois types d'activités : les arts de table relevant de l'Urssaf, la sculpture relevant de la Maison des artistes et les interventions pédagogiques. Arternréel m'a permis de réunir ces trois pôles sous un seul statut.* »

## ►► De l'entreprise partagée...

Disposant aujourd'hui d'une équipe d'appui de huit personnes, Arternréel accueille<sup>2</sup> et accompagne des personnes physiques qui souhaitent **tester puis développer**

**une activité artistique ou culturelle** en minimisant la prise de risque et en se déchargeant en partie des aspects administratifs : **le porteur de projet est en effet entrepreneur-salarié.** Il génère son propre chiffre d'affaires à partir duquel est déterminé un salaire<sup>3</sup> dont le montant est lissé sur l'année.

Un CDI est signé entre le porteur de projet et la CAE. Cette dernière facture les ventes, encaisse les règlements et porte la responsabilité juridique des actes professionnels de chacun.

Outre le partage d'une structure (un seul compte en banque, un seul numéro Siret), la CAE donne accès à **un ensemble de services mutualisés** : accompagnement individuel (formel ou informel), accompagnement collectif (formations, ateliers), comptabilité<sup>4</sup>, gestion, etc., ce qui influe sur la posture des entrepreneurs-salariés. « *Au début,* relate une conteuse entrée en 2011, *je ne me reconnaissais pas du tout dans le terme d'entrepreneur. Mais, peu à peu, j'ai intégré les pratiques de gestion, de prévisionnel, de facturation.* **Artiste-**

<sup>1</sup> [www.cooperer.coop](http://www.cooperer.coop)

<sup>2</sup> La CAE accueille les porteurs de projets sans présumer de la rentabilité de leur activité.

<sup>3</sup> Après déduction des cotisations sociales et d'une contribution de 10% du chiffre d'affaires versée à la CAE.

<sup>4</sup> Chaque entrepreneur dispose de sa propre comptabilité et peut recevoir des subventions pour ses propres projets.



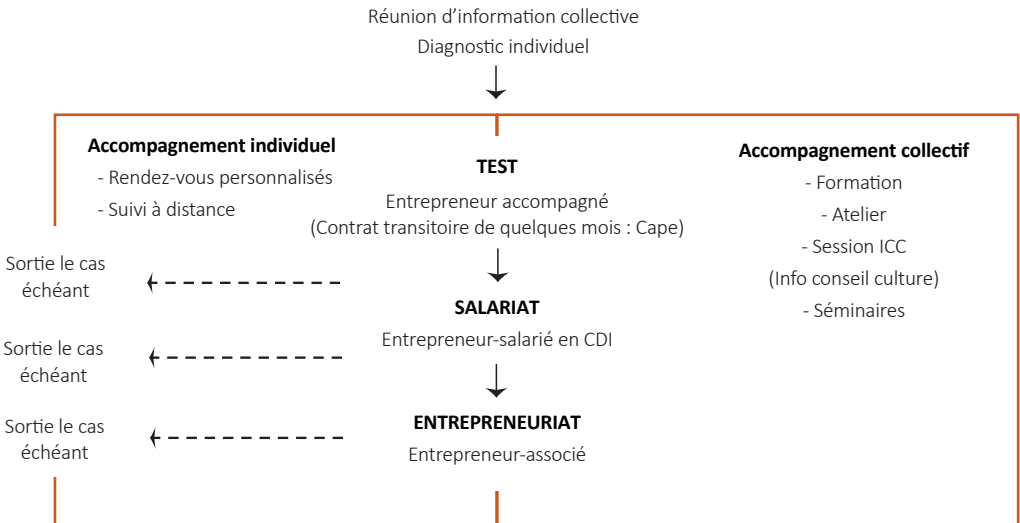
**entrepreneur, ça a du sens à présent. J'ai une démarche plus structurée et je suis plus confiante. Notre compagnie, ce n'est pas une association, c'est uniquement le projet artistique. La structure, c'est Arterréel. »**

Si la CAE répond bien à des motivations individuelles, elle entre aussi en résonance avec **l'envie de construire une nouvelle relation au travail**. Pour un entrepreneur vidéaste entré en 2007, « rejoindre Arterréel a été une évidence. Certes il y avait pour moi un côté pragmatique, mais j'ai aussi compris que les valeurs n'étaient pas celles d'une économie libérale et que l'engagement collectif pouvait résoudre des choses ».

## Des métiers très divers

Les 103 entrepreneurs-salariés exercent leurs activités tant dans les domaines des arts visuels, des arts appliqués et des métiers d'art que dans l'audiovisuel, le spectacle vivant ou l'édition. Ils sont : danseur, conteur, intervenant pédagogique, graphiste, illustrateur, designer, décorateur, mosaïste, ingénieur du son, cadreur, monteur, photographe, art-thérapeute, maquilleur, styliste, musicien, artiste graveur, régisseur en art contemporain, scénographe d'exposition, conseiller éditorial, marionnettiste, costumier... Néanmoins, le principe de la CAE ne convient pas à toutes les situations (notamment pour des raisons réglementaires).

## Fonctionnement de la CAE, étape du parcours de l'entrepreneur



## ►► ... à l'entreprise collective

Outre les principes de **sécurisation des parcours** (tester « grandeur nature » puis viabiliser une ou des activités) et de **mutualisation des services**, Artenréel s'emploie à poursuivre un projet d'entrepreneuriat collectif dont le moteur est la **coopération**. L'idée est que chacun devienne peu à peu contributeur, tout en demeurant utilisateur de la CAE. Pour Stéphane Bossuet, « au-delà du métier d'accompagnement à la création d'activité, la spécificité de la CAE réside dans le statut de Scop, qui renvoie à des valeurs et des exigences précises : à la différence d'une couveuse, les entrepreneurs sont salariés et sont invités à devenir sociétaires<sup>5</sup>, c'est-à-dire à entrer au capital<sup>6</sup> et à prendre des responsabilités dans la durée. Artenréel compte aujourd'hui treize sociétaires ».

**Les pratiques coopératives entre les personnes ne se limitent pas au sociétariat**, elles se concrétisent aussi dans **des formes de solidarité** organisées ou spontanées<sup>7</sup> : « Par exemple, récemment une

*entrepreneuse-salariée corsetière s'est fait vandaliser son atelier, avec sa nouvelle collection. Spontanément, les autres entrepreneurs ont fait un pot commun pour l'aider. »*

À cela s'ajoutent **des mécanismes de couverture réciproque de trésorerie et une garantie du salaire** : « *La CAE peut nous faire des avances. Si un client me paye au mois "n+1", je touche quand même un salaire au mois "n", grâce à ceux qui ont encaissé leurs factures au mois "n". En cas de problème de paiement avec un client, mon salaire est quand même versé. »*

Ces pratiques de mise en commun permettent d'envisager à terme une logique de protection mutuelle. Selon les termes d'un entrepreneur, « *placer l'humain au centre, c'est cela : si une personne a des difficultés, si elle se sent mal, on l'aide, et pas seulement en matière financière »*.

Elles consistent aussi à **partager des compétences au sein de projets conjoints** : collaborations professionnelles entre entrepreneurs ; réponses communes à des appels d'offres ; partages d'expériences, de

<sup>5</sup> Avec la Loi sur l'ESS adoptée en 2014, l'entrepreneur-salarié a désormais l'obligation de devenir associé de la CAE dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion de son contrat.

<sup>6</sup> Si le résultat comptable de leur activité est positif, les entrepreneurs-salariés associés contribuent aussi à alimenter les fonds propres de la CAE via la participation.

<sup>7</sup> Plus le chiffre d'affaires d'un entrepreneur est élevé, plus sa contribution – 10% du CA – augmente, même s'il recourt moins aux services communs.





réflexions et de solutions au sein de pôles métier (sous-groupes créés en 2013 au sein de la CAE) ; conception et mise en œuvre d'interventions collectives dans des quartiers ou des maisons de retraite ; mise en place d'une grille de tarifs commune entre graphistes de la CAE, etc.

**L'enjeu qui consiste à dépasser la simple cohabitation de projets individuels et à construire une entreprise collective** nécessite de mettre en place une dynamique relationnelle et **une éducation à la coopération**. « *La coopération suppose un état d'esprit qui n'est pas naturel, on essaye donc de l'impulser dans le sociétariat, mais aussi dans le quotidien, lors de moments informels (pauses, ateliers etc.).* »

**Pour toutes ces raisons, le cadre offert par la CAE est très différent du lien entre client et prestataire.**

## ►► Une démarche en constante évolution

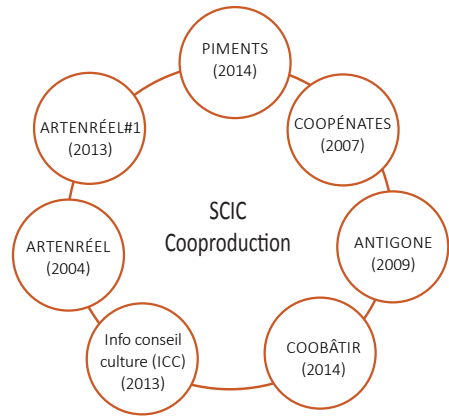
Stéphane Bossuet aime à dire qu'« *une CAE n'est pas un outil mais une démarche* ». De fait, Artenréel a su **s'adapter avec agilité tant aux spécificités du secteur qu'aux réalités territoriales**, en questionnant sans cesse le projet, en élaborant progressivement des réponses innovantes à des situations concrètes.

C'est ainsi que sont nés : en 2013, Artenréel #1<sup>8</sup>, un bureau de production coopératif qui accompagne des projets de spectacle vivant et des artistes relevant du régime de l'intermittence ; en 2013 également, Info conseil culture<sup>9</sup> (ICC), un service d'informations ouvert à tous les porteurs de projets culturels alsaciens, mis en place à la suite de la fermeture de l'Ogaca ; en 2014, Piments, une expérimentation nationale proposant à de jeunes entrepreneurs (16-30 ans) de créer leur activité dans un cadre coopératif par le biais d'un compagnonnage avec des entrepreneurs-salariés.

<sup>8</sup> [www.artenreel-diese1.com](http://www.artenreel-diese1.com)

<sup>9</sup> [www.infoconseil-culture.com](http://www.infoconseil-culture.com)

Parallèlement, **Artenréel a créé trois autres CAE** dans la région : Coopénates (2007, services à la personne), Antigone (2009, généraliste) et Coobâtir (2014, métiers du bâtiment). Les quatre CAE se sont ensuite regroupées pour former Cooproduction, sous le statut de SCIC<sup>10</sup>. Cooproduction est **une coopérative de coopératives** visant à partager des moyens, mutualiser des compétences et des fonctions (comptabilité, gestion, achats) et offrir des services aux autres Scop de la région.



« En impulsant nous-mêmes des projets de CAE dans d'autres secteurs, nous avons évité le lancement de projets concurrents qui auraient affaibli Artenréel. En outre, **le regroupement de CAE permet de gagner en poids et de sécuriser notre écosystème.** Enfin, cela peut multiplier les liens interpersonnels et les croisements intersectoriels. » Ces évolutions combinées ont abouti à l'émergence d'une véritable constellation d'acteurs et de services. **Le soutien de partenaires fidèles** – ville, région, Direccte, FSE, Drac, etc. – **a été un facteur déterminant** dans le processus de développement et de stabilisation.

## ►► Relever les défis

**Faire vivre une entreprise collective en contrant la persistance des comportements individualistes** est une tâche ardue. Les échanges interindividuels et l'implication de chacun des entrepreneurs sur la durée ne sont pas acquis.

Parmi les causes citées par les uns ou les autres : le manque de temps, le manque d'espaces communs, des orientations

<sup>10</sup> La SCIC Cooproduction comprend plusieurs catégories d'associés : les salariés de Cooproduction, les CAE elles-mêmes, les Scop utilisatrices des services et les partenaires extérieurs.



mal comprises, le changement d'échelle (avec le passage de 20 entrepreneurs en 2004 à 103 en 2014), le décalage entre le temps long de la coopération (vision à long terme) et le temps des urgences économiques (vision à court terme), les éventuels décalages entre les entrepreneurs et l'équipe permanente, qui maîtrise bien les mécanismes internes et les relations extérieures. Comme le dit Joël Beyler : « *La prise de décision nécessite de pouvoir mettre tout le monde au même niveau d'information et de compréhension.* »

La trajectoire d'Artenréel dépend aussi de sa capacité à **trouver un équilibre entre projet « politique »** (coopération, solidarité, responsabilité, démocratie, articulation entre autonomie des personnes et action collective) **et projet économique.** Pour Stéphane Bossuet, là réside le paradoxe des Scop : « **Conjuguer le développement d'une entreprise avec l'idéal coopératif.** » Or, tout en augmentant avec l'ancienneté des projets abrités, **les volumes d'activité des entrepreneurs-salariés demeurent relativement faibles**<sup>11</sup>. Induite notamment par la forte précarisation du secteur

culturel, cette tendance maintient les salaires à des niveaux assez bas. Elle affecte aussi directement la viabilité du modèle économique de la CAE, puisque 35% du budget de la structure provient de l'activité des entrepreneurs (par le biais des 10% de leur chiffre d'affaires).

« *Le risque de l'activité repose toujours sur l'entrepreneur (sans chiffre d'affaires, pas de salaire), mais la CAE l'aide à mieux anticiper ce risque.* » D'où l'impérative nécessité de renforcer **le développement des activités (individuelles et collectives) et de garantir les financements publics sur la durée.** « *Nous bénéficions d'un soutien institutionnel important, mais nous souhaiterions qu'il soit inscrit dans le cadre de conventions pluriannuelles.* »

Se pose ici la question cruciale de l'articulation entre **l'intérêt individuel** (de chaque personne), **l'intérêt collectif** (de la coopérative dans son ensemble) et **l'intérêt général** (qui participe de l'égalité des chances pour la création d'activité et d'emplois sur le territoire).

<sup>11</sup> En 2013, le chiffre d'affaires moyen d'un entrepreneur-salarié de moins de trois ans est d'environ 7 500 € ; il double après trois ans, pour atteindre 15 000 €.

Si certains estiment que la CAE devrait s'appuyer sur des projets individuels avec un potentiel économique avéré, elle est actuellement financée pour accueillir un large public (cf. encadré). Arterréel a d'ailleurs engagé des démarches pour que Cooproduction soit reconnue comme service d'intérêt économique général<sup>12</sup> (Sieg) et a entamé une évaluation de ses activités (méthode du retour social sur investissement).

**Forte de son expérience, la CAE Arterréel** est régulièrement sollicitée pour faire essayer le concept sur d'autres territoires. Elle a ainsi directement ou indirectement contribué à la création des CAE Clara à Paris (2007), Arterréel en Bretagne (2009), Artefact en région Centre (2010), Appuy culture en Auvergne (2014), OZ en Pays de la Loire (2015) et Consortium coopérative en Poitou-Charentes (2015).

<sup>12</sup> Au sein de l'Union européenne, les services d'intérêt économique général (Sieg) sont soumis aux lois du marché et de la concurrence, mais ils peuvent y déroger si cela est nécessaire à l'accomplissement de leur mission d'intérêt général.

## À propos des financements

Pour Sandra Guilmin (ville de Strasbourg), « le principe des CAE est d'accueillir toutes les personnes souhaitant créer une activité. Elles aident celles qui ne parviendraient pas à se lancer ou celles qui risqueraient d'échouer, ce qui relève de l'intérêt général, c'est à ce titre qu'elles reçoivent un soutien public, soutien qui devrait à notre sens être récurrent. Si une sélection à l'entrée était pratiquée, les collectivités n'auraient plus à financer l'activité d'accompagnement. Précisons que nous respectons le droit européen en matière d'aide publique aux entreprises : nous finançons les parcours d'accompagnement – quel que soit le point de départ des entrepreneurs et quel que soit leur rythme –, ce qui n'empêche pas que des projets individuels soient, par ailleurs, soutenus par le service culturel ».

**Budget 2014** (incluant Info conseil culture) : 444 910 €.

- Chiffre d'affaires coopérative : 145 000 €.
- Subventions et partenariats : 299 910 € dont FSE (20 %), conseils départementaux 67 et 68 (20 %), direction économique région (8 %) et, sur ICC, Drac (3 %).
- Charges de personnel : 345 818 €



## Facteurs de réussite

- Implication des collectivités publiques dans la durée.
- Des fondateurs particulièrement proactifs et professionnels.
- Une aide à la structuration et à la durabilité des projets entrepreneuriaux.
- Une solution pour la rémunération des artistes intervenants.
- Effets de crédibilité et de notoriété au bénéfice des entrepreneurs-salariés.
- Augmentation du volume d'activité de chacun grâce aux projets collectifs.
- Démarche croisant enjeux culturels et réalités territoriales.

- Processus continu de questionnements sur l'adéquation entre les outils et les objectifs.
- Ancrage territorial, reconnaissance nationale.
- Principe d'intérêt général : égalité des chances pour apprendre le métier d'entrepreneur.
- Stratégie de diversification des services et de regroupement intersectoriel.

## Freins/questions

- Au démarrage : absence de précédent dans la région, manque de repères pour les institutions, un besoin de temps pour convaincre.
- Un cumul de difficultés ces dernières années.

### CONTACTS



cooperative@artenreel.com



www.artenreel.com



03 88 44 50 99





# LA CHAMBRE D'EAU

## DYNAMIQUES ARTISTIQUES ET CITOYENNES EN MILIEU RURAL

RÉJANE SOURISSEAU

Depuis quinze ans, basée au Favril, un village à la frontière du Nord et de l'Aisne, **La Chambre d'eau invite des artistes** contemporains de toutes disciplines à **travailler sur les problématiques des territoires** alentour. De la mise en place de ces résidences aux actions de médiation, du soutien des initiatives culturelles locales aux coopérations à l'échelle nationale et internationale, les mêmes principes de fonctionnement sont à l'œuvre : **coconstruire, articuler contractualisation avec les politiques publiques, réciprocité dans les partenariats et contributions de citoyens engagés.**



### ►► Immersion d'artistes

À la fin des années 1990, Vincent Dumesnil, directeur d'un centre social et administrateur de compagnie, et Benoît Ménéboo, plasticien, voient leurs envies professionnelles converger : « *Confrontés chacun à des limites dans nos contextes respectifs, nous souhaitons amener des artistes à travailler autour des enjeux de l'Avesnois, leur proposer des espaces d'expérimentation, sans*



*les instrumentaliser. L'idée était de sortir les œuvres des musées, des galeries, des théâtres. L'accueil en résidence associé à des démarches de médiation nous semblait le moyen propice pour **engager des relations vivantes entre des démarches de création, des territoires et des habitants.*** »



Forts de cette envie – un rêve au départ –, partis en quête d'un lieu, ils trouvent dans le village du Favril (500 habitants) un moulin à l'abandon, qui fut aussi, un temps, un lieu de camping et de loisirs. C'est là qu'en 2001 ils fondent avec un collectif de dix personnes La Chambre d'eau, association dont ils deviennent codirecteurs et qu'ils développent grâce à des premiers soutiens publics.

Lieu de fabrique, ce moulin est aussi le point de départ des déambulations des artistes. L'itinérance étant le principe au cœur des résidences, ils explorent **de façon sensible** les différentes dimensions<sup>1</sup> du territoire. « *Tout artiste ne peut pas être immergé n'importe où : les qualités humaines sont essentielles et les problématiques en jeu doivent faire écho à leurs préoccupations et à leur travail.* »

Trouver les artistes idoines fait précisément partie des compétences de La Chambre d'eau, qui se plaît à « *susciter des rencontres inattendues (entre une chorégraphe et des créatrices de livres par exemple<sup>2</sup>), à provoquer des frottements entre personnalités*

*confirmées et en devenir* » – une attention particulière est portée aux étudiants issus des écoles d'art, à la jeune création<sup>3</sup>.

**Plusieurs types de résidences** sont mis en place : création, médiation, recherche. Chacune correspond à des modalités et des enjeux différents. Plus de **250 artistes français et étrangers** ont été à ce jour accueillis dans le domaine des arts visuels, de l'écriture, de la danse, du théâtre, de la marionnette, etc.

<sup>1</sup> Lire l'intervention d'Alain Lefebvre dans *Projets culturels et artistiques en territoires* (p. 10 et 11) éd. La Chambre d'eau ([www.lachambredeau.com/seminaire.pdf](http://www.lachambredeau.com/seminaire.pdf)).

<sup>2</sup> Carole Perdereau, Titi Bergèse et Thalie Dumesnil.

<sup>3</sup> Invitation d'artistes dans le cadre de la biennale de la jeune création Watch this Space par exemple.





## ►► Les différents types de résidences

De vingt à trente artistes sont accueillis chaque année. Nathalie Poisson-Cogez, historienne de l'art et membre du CA de La Chambre d'eau a apporté plusieurs éclairages sur ces résidences <sup>4</sup>.

### Résidences de commandes (entre une et quatre par an)

<b>OBJECTIFS CONTENUS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résidences créées à partir de propositions d'artistes ou sur invitation de La Chambre d'eau, liées à un projet précis (biennale, projet européen, etc.).</li><li>• Temps de réflexion, de construction, d'analyse. Temps de création, rencontres publiques, temps d'échanges formels et informels.</li><li>• Mise en visibilité et diffusion des œuvres lors de temps forts de La Chambre d'eau</li></ul>
<b>DURÉE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entre quatre et huit semaines de résidences réparties sur une période de six mois à un an.</li></ul>
<b>MOYENS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bourse de résidence et budget de production alloués aux artistes.</li></ul>
<b>EXEMPLES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résidence de la plasticienne Estelle Lebrun dans le cadre de la biennale d'art contemporain Watch this Space.</li><li>• Résidence croisée sur trois territoires ruraux de France et de Finlande (Jean-Léon Pallandre, créateur sonore et Leena Kela, performeuse).</li></ul>

### Résidences ateliers ouverts (deux par an)

<b>OBJECTIFS CONTENUS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résidences de recherche et de création ouvertes sur les enjeux du territoire.</li><li>• Temps réguliers d'échanges et d'évaluation critique. Construction des projets en relation avec des problématiques, lieux et partenaires territoriaux.</li><li>• Ouverture de l'atelier sur le territoire pour partager le travail en cours, rencontres dans le cadre de la programmation du moulin.</li></ul>
<b>DURÉE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trois semaines de résidence.</li></ul>
<b>MOYENS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise à disposition des espaces de travail du moulin.</li><li>• Hébergement, nourriture et déplacements pris en charge par la structure.</li><li>• Bourse de résidence.</li><li>• Accompagnement artistique et recherche de moyens de production par l'équipe de La Chambre d'eau.</li></ul>
<b>EXEMPLES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résidence sur la question de l'animalité dans le territoire (collectif Gigacircus).</li><li>• Production du documentaire <i>Brame</i><sup>5</sup> (Sophie-Charlotte Gautier, Anne Loubet).</li><li>• Production d'une série de photographies sur la forêt de Mormal (Sophie Deballe).</li></ul>

<sup>4</sup> « Résidence(s). Les enjeux d'une présence artistique en territoire » ([www.50degresnord.net/dossier-2](http://www.50degresnord.net/dossier-2)).

<sup>5</sup> Prix du meilleur film documentaire du festival international du film d'Aubagne 2015, prix du syndicat de la critique du festival Courts devant 2014.

## Résidences de médiation (une ou deux par an)

<b>OBJECTIFS CONTENUS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résidences-missions reposant sur la notion de « <i>sensibilisation à la démarche d'un artiste et de son œuvre</i> » à partir d'une programmation d'actions culturelles et artistiques bâties autour de sa présence.</li><li>• Résidences participatives mêlant création et médiation.</li></ul>
<b>DURÉE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quatre mois de résidence.</li></ul>
<b>MOYENS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise à disposition des espaces de travail du moulin et de multiples lieux sur le territoire intercommunal.</li><li>• Hébergement et déplacements pris en charge par la structure.</li><li>• Bourse de résidence allouée aux artistes, participation financière à la production</li></ul>
<b>EXEMPLES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projet « Dérouler la forêt » : créations originales d'artistes (vidéo-performances, gravures, lectures) et expression de nombreuses personnes sur leur relation à la forêt par des mots, des gestes (la danse), la gravure, etc.</li></ul>

## Résidences « labo » (deux par an)

<b>OBJECTIFS CONTENUS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invitation d'artistes par La Chambre d'eau pour écrire un projet, expérimenter ou réfléchir. La présentation d'étapes de travail est facultative.</li></ul>
<b>DURÉE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une semaine à dix jours de résidence.</li></ul>
<b>MOYENS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise à disposition des espaces du moulin, prise en charge de l'hébergement, de la nourriture et des frais de déplacement.</li><li>• Accompagnement artistique possible par l'équipe de La Chambre d'eau.</li><li>• Paiement de droits de présentation ou de cachets si présentation publique.</li></ul>
<b>EXEMPLES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résidence de première lecture et essais de jeux (compagnie la Fabrique du vent), expérimentations photographiques en forêt de Mormal (Antoine Vanoverschelde).</li></ul>



## ►► Partager le sensible

Si le Moulin ne se confond pas avec un équipement culturel – il reste avant tout **un lieu de travail** –, **des petites programmations** y sont régulièrement proposées, en écho aux résidences : présentations de maquettes de spectacles, expositions d'œuvres, rencontres-débats avec les artistes, etc. « *Ce sont aussi **des temps de convivialité** permettant de tisser ou de renforcer les liens entre voisins, avec des personnes de passage... Ils renouent avec la fonction ancienne de ce lieu autrefois ouvert, associé aux moments de fêtes, de détente...* »

Mêlant ateliers de pratique, découvertes d'œuvres, invitations à suivre l'évolution de processus de création artistique, présentation de performances, **les actions de sensibilisation sont tricotées sur mesure**, dans une série d'allers-retours avec un **réseau de partenaires fort varié** : parc naturel régional de l'Avesnois, Office national des forêts, centres sociaux, associations, réseaux Insertion culture<sup>6</sup>, milieu éducatif, entreprises, agriculteurs, etc. Depuis 2008, La Chambre d'eau coordonne des résidences dans le cadre du dispositif A.R.T.S.<sup>7</sup> (Artiste rencontre territoire scolaire).

<sup>6</sup> [www.cricnord.com](http://www.cricnord.com)

<sup>7</sup> [www.cndp.fr/crdp-lille/PartAGER/spip.php?article47](http://www.cndp.fr/crdp-lille/PartAGER/spip.php?article47)

Le **nomadisme**, la **pluridisciplinarité**, les relais mobilisés permettent de toucher des personnes différentes selon les actions : « *Nous avons un noyau de fidèles mais tâchons de **favoriser la mixité** pour ne pas nous adresser toujours aux mêmes.* »

Aux yeux des partenaires, La Chambre d'eau pallie un manque : « *Elle permet à des territoires où la création contemporaine est très peu présente d'accéder à une offre culturelle de proximité. La présence régulière et dans la durée d'artistes permet une relation quasi quotidienne avec les habitants.* » Pour les structures sociales, « *elle donne l'occasion à des personnes confrontées à de grandes difficultés de vivre des expériences positives* ». L'enjeu est de **susciter des échanges, sur le plan humain, artistique**, avec parfois, selon le type de résidence, des contributions des habitants aux processus de création<sup>8</sup> (collectes de paroles...).

L'idée est de **laisser des traces sensibles dans les perceptions intimes** et non d'inciter à tout prix à une pratique amateur régulière : « *On peut être touché par un poète, sans pour autant se mettre à lire des poèmes tous les jours.* » Ces interventions donnent une autre image de l'art contemporain : « *Depuis qu'une chorégraphe m'a enchanté*

<sup>8</sup> À lire sur les différentes postures de l'artiste : Virginie Millot, « Faire "œuvre collective", aux frontières du monde de l'art », rapport de recherche. Nicolas Bourriaud *Esthétique relationnelle*, les Presses du réel, 1998.

*en dansant sous l'arbre devant ma maison, que je connais pourtant depuis toujours, je ne le vois plus de la même façon* », raconte un homme qui a accueilli un spectacle dans sa cour d'entrée. Au contact de leurs hôtes, le regard des artistes évolue aussi.

La Chambre d'eau cherche aussi à **faciliter le lien avec des équipements culturels** un peu plus lointains : covoiturage et tarifs préférentiels pour le Phénix, scène nationale de Valenciennes ; mise à disposition temporaire d'œuvres issues du centre régional de la photographie de Douchy-Les-Mines selon un fonctionnement d'artothèque<sup>9</sup>. Elle a également accueilli le MuMo<sup>10</sup>, Musée mobile destiné aux enfants.

## ►► Engagements citoyens

L'absence de salle de diffusion en tant que telle a incité à chercher des espaces : des particuliers, des voisins ont prêté des lieux (granges, champs) pour accueillir spectacles et expositions, des tracteurs pour transporter du matériel... À partir de ces mises à disposition très concrètes, peu à peu se sont nouées des relations plus étroites ; certains d'entre eux ont ensuite manifesté le souhait de s'impliquer davantage, en donnant d'autres coups de main, en amenant des idées, en se faisant le relais du projet dans

leur entourage. La participation de quelques-uns de ces sympathisants à deux projets européens de mobilité<sup>11</sup> a renforcé cet élan. La contrainte initiale s'est muée en force.

Pour s'adapter à cette nouvelle donne ont été inaugurées **des « assemblées plénières »** (trois par an), **ouvertes à tous ceux qui souhaitent participer à l'aventure collective**, qu'ils soient ou non membres officiels car *« certains préfèrent rester des électrons libres »*. C'est un temps de dialogue, de partage, les décisions (prises par consensus, sans vote) restent du ressort du CA. Assez restreint au départ, ce dernier s'est ouvert et est composé de membres aux profils variés (agriculteurs, artistes, élus, enseignants, etc.), dans *« une volonté de ne pas se cantonner au champ de la culture mais au contraire de croiser les points de vue »*.

Aujourd'hui, c'est un groupe d'une **cinquante de personnes actives qui gravitent autour de La Chambre d'eau**, prenant part à des groupes de réflexion, à l'organisation des petites programmations du moulin, des temps de restitution de résidence in situ. Ces bénévoles sont la sève de l'événement phare qu'est Eclectic Campagnes(s), festival biennal auquel *« ils apportent énergie, force de travail, chaleur humaine bien sûr, mais aussi des propositions, débattues et*

<sup>9</sup> La quarantaine de photographies proposées sont choisies par un groupe de membres actifs et les codirecteurs.

<sup>10</sup> [www.musee-mobile.fr](http://www.musee-mobile.fr)

<sup>11</sup> Projet Grundtvig (2007-2013).



*incorporées au programme, comme, cette année, des balades à la découverte des plantes comestibles ou le marché des producteurs bio ». Pour reprendre les termes du chercheur Laurent Gardin, « les apports bénévoles ne sont pas appréhendés seulement en termes économiques à travers des coûts qu'ils permettraient d'éviter<sup>12</sup> ».*

Si une équipe professionnelle s'est constituée – création de postes de secrétaire, de chargé d'administration et d'accompagnement des projets, de médiatrice (mutualisé avec une autre association<sup>13</sup>) –, si les deux codirecteurs fondateurs gardent une place centrale, « *de plus en plus, le projet de La Chambre d'eau se partage, se transforme, s'enrichit grâce à la dynamique collective, devenue fondamentale au fil de l'évolution de la structure* ».

## ►► Encourager la réciprocité

Depuis 2004, La Chambre d'eau est missionnée par la région, dans le cadre de son plan de développement de l'économie sociale et solidaire, pour apporter un **appui** à l'émergence et au développement de projets culturels susceptibles de générer des **nouvelles activités** et des emplois **sur les territoires les moins pourvus**. En partenariat avec les acteurs généralistes de la

## Eclectic Campagne(s)<sup>14</sup>

Lors de cette manifestation éco-responsable<sup>15</sup> qui se déroule tous les deux ans, à la fin du mois de mai, les festivaliers sont invités à découvrir des démarches artistiques en parcourant le site du moulin et la campagne environnante lors « d'échappées belles »...

En 2016, pour la quatrième édition, diverses formes ont été convoquées : parcours de découverte d'œuvres, installations sonores et vidéo, concerts, performances, acrobaties aériennes, mais aussi expériences scientifiques, promenades à la découverte de plantes, analyse paysagère, fabrication de fouées artisanales, ateliers à vivre en famille, jardin partagé, accueil des scolaires, etc. Plus de mille personnes y ont participé.

<sup>12</sup> Alain Lefebvre, *ibid.*

<sup>13</sup> Les Sens du goût, association d'éducation sensorielle et alimentaire ([www.envidali.org](http://www.envidali.org)).

<sup>14</sup> <https://eclectic-campagnes.persona.co>

<sup>15</sup> Démarche accompagnée par le parc naturel régional de l'Avesnois : [www.parc-naturel-avesnois.fr](http://www.parc-naturel-avesnois.fr)

création d'entreprises, La Chambre d'eau aide des artistes (individuels ou organisés en collectif), des associations naissantes, des particuliers en reconversion : définition du projet, recherche de partenaires et de financements, rédaction de dossiers de demande de subventions, mise en place d'outils administratifs, contacts, etc.

La Chambre d'eau est fréquemment sollicitée par de petites communes, communautés de communes, établissements scolaires ou autres structures institutionnelles pour un soutien à la mise en œuvre de premières actions artistiques et culturelles (résidences, ateliers, expositions). Lorsque des expériences réussies déclenchent l'envie de continuer, La Chambre d'eau les incite à dépasser l'expérimentation et inscrire les nouveaux projets dans une réflexion plus stratégique jouant ainsi un rôle en matière **de qualification de politiques publiques culturelles locales**. Ce travail au long cours produit des effets en ricochet : signature d'un contrat local d'éducation artistique (Clea) à la suite de plusieurs résidences en milieu scolaire, adoption de la compétence culture par une communauté de communes, volet culture dans le programme Leader de l'Avesnois, etc.

Les codirecteurs insistent : « *Nous ne souhaitons pas nous situer dans un rapport marchand, dans une posture de prestataire, mais dans une logique d'échanges. **Les apports non monétaires de nos partenaires sont souvent significatifs**, par exemple lorsqu'une commune nous prête un bâtiment appartenant au patrimoine local (caserne, chapelle, marché couvert), nous installe un chapiteau ou une signalisation. Nos interventions ont finalement un effet levier, un effet multiplicateur.* »

## ►► **Constructions collectives à différentes échelles**

Cette **capacité d'ingénierie**, ce rôle de ressources en faveur du développement culturel des territoires se nourrit de l'organisation régulière de rencontres professionnelles (organisation de séminaires en 2008 et 2012<sup>16</sup>) et de la **participation à de nombreux réseaux**. Dans les Hauts-de-France : 50° Nord, réseau transfrontalier d'art contemporain<sup>17</sup>, le collectif régional Arts et culture<sup>18</sup>, Linked Euroregion Arts Development Network (Lead) ; au niveau national, la Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens<sup>19</sup> (Fraap). La Chambre d'eau a également engagé plusieurs projets

<sup>16</sup> Page « Séminaires » du site [www.lachambredeau.com](http://www.lachambredeau.com)

<sup>17</sup> [www.50degresnord.net](http://www.50degresnord.net)

<sup>18</sup> [www.facebook.com/collectifregionalartsetculturecrac](http://www.facebook.com/collectifregionalartsetculturecrac)

<sup>19</sup> [www.fraap.org](http://www.fraap.org)



européens en vue de **constituer progressivement un réseau de structures culturelles en milieu rural** <sup>20</sup>. Depuis 2013, en parallèle et en complément, elle développe un partenariat avec Arte Sustentable, association située dans le petit État de Morelos, au Mexique <sup>21</sup> (échanges d'artistes en résidences, ateliers interculturels). En 2014, ces différentes structures ont participé à un séminaire ouvert, réunissant praticiens, artistes, chercheurs <sup>22</sup>, militants, élus.

Autre travail en réseau, La Chambre d'eau mène actuellement une réflexion avec d'autres acteurs culturels (répartis sur plusieurs régions) autour d'un projet de coopérative de production : « *L'objectif est d'unir nos réseaux et nos compétences pour permettre à des œuvres atypiques de voir le jour, de circuler, et ainsi d'aller plus loin dans l'accompagnement de parcours d'artistes.* »

« À ces différentes échelles, locales, nationales, internationales, nous tentons de développer les complémentarités, de **donner corps à des démarches de coopération, de mutualisation**, pour inventer d'autres façons de penser, d'autres façons de fonctionner, pour **ouvrir des possibles**. »

## Quelques chiffres

### Moyens humains

- 4 ETP : deux codirecteurs, une secrétaire-comptable, un chargé d'administration et d'accompagnement des projets, une médiatrice mutualisée.
- Accueil régulier de stagiaires et service civique.
- Une dizaine d'administrateurs et une cinquantaine de bénévoles (contributions évaluées à 1,5 ETP).
- Budget 2015 : 250 000 € (recettes propres : 15 %, 25 % avec les valorisations).

### Financiers :

- Conseil régional des Hauts-de-France
- Direction régionale des affaires culturelles
- Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJCS)
- Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS)
- Conseil départemental du Nord
- Communauté de communes du pays de Mormal
- Union européenne (Feder/Leader)
- Institut français (mobilités internationales)
- Pictanovo <sup>23</sup> (création audiovisuelle)
- Fondation de France, Fondation Daniel et Nina Carasso <sup>24</sup>.

<sup>20</sup> Page « Séminaires » du site [www.lachambredeau.com](http://www.lachambredeau.com)

<sup>21</sup> [www.artesustentable.org](http://www.artesustentable.org)

<sup>22</sup> Partenariat avec l'université Lille-III

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

<sup>24</sup> [www.fondationcarasso.org](http://www.fondationcarasso.org)



### Facteurs de réussite

- Imbrication de missions de soutien à la création contemporaine et de développement culturel.
- Liens artistiques et humains forts
- Projet fédérateur localement.
- Structure légère, mobile.
- Échelles territoriales variées.
- Capacité d'ingénierie.
- Reconnaissance institutionnelle.
- Partenariat avec des chercheurs.

### Freins/questions

- Lisibilité globale d'un projet aux multiples facettes.
- Équipe réduite au regard des ambitions du projet.
- Risque d'être considéré comme un simple prestataire.
- Visibilité de la mission d'appui aux initiatives.
- Circulation des œuvres créées lors des résidences.

### CONTACTS



[www.lachambredeau.com](http://www.lachambredeau.com)



[contact@lachambredeau.com](mailto:contact@lachambredeau.com)

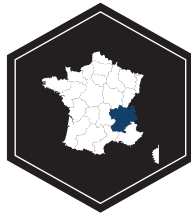


03 27 77 09 26









# GEIQ THÉÂTRE COMPAGNONNAGE POUR L'EMPLOI DES JEUNES COMÉDIENS

RÉJANE SOURISSEAU

Alternant formation et mises en situation d'emploi, le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq) Théâtre compagnonnage facilite l'accès au marché du travail de jeunes comédiens. Basé sur la **coresponsabilité et l'engagement solidaire entre une vingtaine de compagnies**, dont la compagnie des Trois-Huit, jouant un rôle moteur, ce dispositif original né à Lyon en 1997 reste aujourd'hui encore unique sur le territoire national.



## ►► Un dispositif pionnier

Au milieu des années 1990, les compagnies de théâtre lyonnaises les Trois-Huit et Macocco-Lardenois, bientôt rejointes par la compagnie Françoise-Maimone, complices sur le plan artistique, commencent à réfléchir, ensemble, au devenir des nouvelles générations de comédiens : « *Il nous apparaissait que, face aux difficultés d'accès au métier, c'était notre rôle – notre devoir presque – d'aider les plus jeunes.* »

Pour les metteurs en scène expérimentés à la tête de ces compagnies, la formation est un premier élément de réponse – transmettre leur semble assez naturel : « *Jouer,*



*diriger, former, c'est un tout.* » La démarche se conçoit aussi comme un échange : « *On ne peut pas fonctionner en vase clos, la profession a besoin de se régénérer, de se questionner au contact des jeunes.* »

Mais la réflexion va plus loin. « *Dans ce métier – comme dans d'autres métiers artistiques –, le talent et le travail ne suffisent pas, il faut aussi se faire connaître. L'idée était donc **non pas d'ouvrir une école** (de plus) mais **d'offrir aux futurs comédiens ce qui leur manquait : l'ouverture à des réseaux professionnels.** »*

Lorsque l'Afdas<sup>1</sup> fait connaître le principe des contrats de professionnalisation en alternance, mobilisables via la création d'un Geiq (cf. encadré), ce dispositif apparaît comme une réelle opportunité pour combiner **le double enjeu artistique et économique**, la formation et les liens avec le marché du travail.

Sensibles à ces préoccupations, sensibles aussi au fait que l'initiative venait du terrain, la Drac et le conseil régional financent une étude de préfiguration qui se concrétise en 1997 par la création du Geiq Théâtre compagnonnage-, le premier en France dans le domaine du spectacle vivant. L'aide à la préfiguration se transforme alors en aide au fonctionnement.

## Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq)

Créé par une loi de 1985, le groupement d'employeurs (GE) est un outil réglementé de mise à disposition de personnel, permettant à des employeurs (associations, entreprises, collectivités) de se regrouper pour **embaucher ensemble un ou plusieurs salariés**<sup>2</sup>. Le GE est l'employeur unique et met les salariés à disposition via une convention. Les membres d'un GE sont tenus à la clause de responsabilité solidaire<sup>3</sup>.

Créés en 1991, les Geiq ont pour mission centrale « *d'organiser des parcours d'insertion et de qualification au profit des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi* ». Contrairement à un groupement d'employeurs classique, les Geiq n'ont pas vocation à créer des postes en CDI : les salariés sont de passage.

Les Geiq sont notamment développés dans les secteurs économiques du bâtiment, de l'agriculture et de la propreté<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> L'Afdas est l'organisme paritaire collecteur agréé (Opca) agréé par l'État pour collecter les contributions formation des employeurs de la culture, de la communication, des médias et des loisirs.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur les GE, consulter l'espace dédié sur le site d'Opale, [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

<sup>3</sup> Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires (art. L.1253-8 du code du travail).

<sup>4</sup> [www.lesgeiq.fr](http://www.lesgeiq.fr)



## ►► L'emploi au cœur des préoccupations

Les jeunes sont **employés comme comédiens permanents** dans les spectacles des équipes artistiques membres du Geiq par le biais d'un **contrat de professionnalisation de deux ans** (un CDD donc), à temps plein, rémunéré sur la base du Smic. Ils passent un tiers de cette période en formation et les deux tiers en mise en situation professionnelle. Le **parcours est différent pour chacun** et s'ajuste au cas par cas.

**Les jeunes sont formés à tous les aspects du métier de comédien** (cf. page suivante).

Ils sont également suivis par des tuteurs, des artistes de la compagnie des Trois-Huit, mais, précise Sylvie Mongin-Algan, responsable artistique et pédagogique, « *notre approche est différente du compagnonnage historique : on est peu dans le rapport maître-élève, on stimule beaucoup la prise en main par chacun de son propre destin*<sup>5</sup> ».

Les six premiers mois sont consacrés à la rencontre avec les différentes équipes qui vont faire le choix de travailler avec

tel ou tel comédien. Les jeunes circulent de compagnie en compagnie, explorant l'univers de différents metteurs en scène. Pour Virginie Bouchayer, administratrice, « *cette **multiplication d'expériences**, possible grâce à la diversité des membres du Geiq, préfigure la future vie des comédiens : elle développe leur capacité à nouer des collaborations professionnelles, à s'adapter, à passer rapidement d'un projet à un autre. C'est ainsi que se créent les réseaux d'affinités, qui seront pour la plupart déterminants pour la suite, **l'objectif premier restant la mise en relation de jeunes comédiens et de metteurs en scène** susceptibles d'être leurs employeurs* ».

Long et fastidieux – 400 candidats en moyenne pour une dizaine de place –, **le processus de sélection est en cohérence avec cette logique**<sup>6</sup>. Toutes les compagnies y sont associées. « *Ce ne sont pas forcément les "meilleurs" sur le plan artistique qui sont retenus, mais ceux qui correspondent aux projets et envies des compagnies présentes. Il est ainsi plus question de "personnalité" que de "compétences" en tant que telles. Un comédien n'est pas interchangeable, c'est l'envie en partie subjective de faire jouer*

<sup>5</sup> [www.alternance-spectacle.fr/reportages/lyon](http://www.alternance-spectacle.fr/reportages/lyon)

<sup>6</sup> Le dispositif est ouvert à de jeunes comédiens ayant entre 20 et 26 ans à la signature du contrat, ayant suivi une formation initiale (ateliers, conservatoires, cours privés, etc.) ou justifiant d'une expérience professionnelle ou semi-professionnelle d'au moins deux ans.

*until qui déclenche une embauche.* » Les premières promotions comptaient douze comédiens pour huit ou neuf aujourd’hui, car le Geiq s’efforce de s’adapter à la capacité

d’intégration d’un marché qui offre moins de perspectives.

Le Geiq fonctionne sur des cycles de trois ans : chaque parcours de deux ans est ponctué par une « année blanche », période de bilan et de recrutement de la promotion suivante.

## Le contenu du parcours

### L’emploi (2 400 heures sur deux ans)

Les compagnons participent à des spectacles créés par les compagnies membres du Geiq – d’auteurs classiques (Homère, Shakespeare, Tchekhov, etc.) et contemporains (Claire Rengade, Marguerite Duras, etc.) mais aussi à des lectures et à des activités hors plateau : petites formes ou animations d’ateliers.

### La formation en alternance (1 200 heures sur deux ans)

- Approfondissement des techniques fondamentales liées à l’entraînement régulier de l’acteur : diction, chant, travail corporel.
- Culture théâtrale et sensibilisation aux « arts frères » : écriture, clown, musique, danse, poésie, langue des signes, arts plastiques.
- Formation à l’interprétation à travers des textes fondateurs et les grandes « écoles » du théâtre (méthodes Stanislavski, Meyerhold, Brecht, etc.) permettant d’aborder les différentes esthétiques et figures du métier.
- Ouverture sur l’environnement socioéconomique et juridique du métier de comédien ainsi que sur les disciplines techniques du spectacle vivant (régie plateau, son, lumière, vidéo, etc.).

## ►► Les Trois-Huit, pilier du Geiq

Au fil des années, d’autres compagnies sont venues se greffer au noyau initial des fondateurs et le Geiq compte aujourd’hui **dix-huit adhérents, des structures conventionnées essentiellement.** « *Il est important d’impliquer des compagnies avec les reins solides, leur maturité artistique et économique permet d’assurer un niveau d’activité suffisant aux jeunes comédiens ; néanmoins, la présence de quelques compagnies émergentes permet de mettre en relation des artistes et comédiens d’une même génération.* »

Le rôle joué par la compagnie des **Trois-Huit**<sup>7</sup> reste aujourd’hui central : elle **s’engage à assurer, si nécessaire, la moitié du**

<sup>7</sup> [www.nth8.com](http://www.nth8.com)



**temps de travail** des comédiens. Si cette implication est facilitée par le fait que la compagnie dispose de son propre théâtre, elle s'inscrit dans une **continuité d'engagements et d'innovations**, tant sur le plan interne (fonctionnement en Scop ; metteuse en scène gérante en CDI) que sur les choix artistiques (théâtre en langue des signes ou projets participatifs avec des habitants) et politiques : création (en 2008) de l'association H/F Rhône-Alpes pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans les arts et la culture<sup>8</sup>, membre de Culture XXelles, quinzaine de l'égalité à Lyon, membre du collectif des associations citoyennes<sup>9</sup>, etc.

**La compagnie des Trois-Huit** est composée de Vincent Bady (projets en lien avec les territoires), Anne de Boissy (responsable du projet théâtre et langue des signes), Sylvie Mongin-Algan (place des femmes dans l'histoire de l'art et de la création contemporaine), Guy Naigeon (expérimentation, transmission) et aussi de Julia Brunet, Denis Chapellon, Magali Lapierre, Marie Nachury et Marie-Emmanuelle Pourchaire.

### **La compagnie des Trois-Huit**

Vincent Bady, auteur, comédien, metteur en scène

### **Un collectif d'artistes...**

*« Tous les collaborateurs, artistes ou non, font partie du collectif. Les comédiens ne sont pas au service d'un metteur en scène unique : un comédien peut aussi être metteur en scène et réciproquement. Créée en 1992, la compagnie a été conventionnée avec ce « modèle », sortant ainsi de la logique intuitu personae. La prise de décision a toujours été collégiale, le passage en Scop en 2003 a entériné ce fonctionnement : nous souhaitons être maîtres de notre outil de travail tout en appliquant un principe d'égalité et de transparence. Nous sommes un collectif, mais chacun peut développer ses projets, cette complémentarité fait notre richesse. La dimension intergénérationnelle est une volonté. »*

### **... au cœur de la cité**

*« Le Nouveau Théâtre du 8<sup>e</sup> (NTH8), que dirige la compagnie, est un lieu privilégié où se frotter, se confronter à d'autres artistes, isolés ou en collectifs. Un lieu essentiel aussi pour marquer d'intensité, de désirs et d'émotions, personnelles et collectives, notre rencontre avec le public, notre travail dans la ville, notre poésie de la relation. Tout ceci nous concerne donc tous, collectivement, dans l'état de notre monde... »*

<sup>8</sup> [www.hfrhonealpes.fr](http://www.hfrhonealpes.fr)

<sup>9</sup> [www.associations-citoyennes.net](http://www.associations-citoyennes.net)

Les autres **adhérents** sont, volontairement, **partiellement renouvelés à chaque parcours**, grâce au bouche-à-oreille essentiellement : « *C'est une façon de limiter le risque d'opportunisme lié à l'attrait de la nouveauté, l'idée étant de faire perdurer les liens forts qui ont pu se tisser entre un comédien et une compagnie, plutôt que "d'enchaîner" des collaborations courtes. Et de fait, le Geiq permet de développer des collaborations riches et fructueuses sur le long terme.* » À l'issue du parcours, il est fréquent que des metteurs en scène réengagent des compagnons pour de nouvelles aventures théâtrales.

### ►► **Un dispositif unique, à l'avenir incertain ?**

Le taux d'insertion est significatif (83 %), sachant que « *l'insertion ne se limite pas à l'intermittence, aléatoire dans le contexte actuel. Est comédien une personne qui parvient à vivre pleinement (exclusivement) et durablement de ce métier – même si elle n'en vit pas toujours très bien* ».

Les deux salariées du Geiq, une administratrice à mi-temps (depuis 2000) et une coordinatrice à mi-temps également (depuis 2010) ont permis de structurer l'activité. Elles sont sollicitées par les membres au-delà des questions liées aux compagnons (conseils juridiques ou administratifs, etc.).

Malgré des **résultats probants**, le Geiq a été sujet à l'inquiétude. En moyenne, son budget s'équilibre autour de 200 000 €, dont 110 000 € de subventions et 90 000 € de recettes propres, correspondant aux montants de la facturation de la mise à disposition des compagnons (*cf. encadré*). Or, la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) fait valoir que, dans d'autres secteurs, des Geiq fonctionnent avec moins de subventions. « *Mais, rappelle Virginie Bouchayer, **notre modèle économique est contraint** : les compagnies font déjà un effort financier en passant par le Geiq, elles n'adhèrent pas pour faire des économies ; on ne peut pas augmenter les tarifs au point qu'un compagnon soit plus cher qu'un intermittent, surtout dans*





*un contexte où les adhérents sont fragilisés par des baisses de financement. »*

Courant 2014, la Drac avait évoqué des possibilités de désengagement, mais son soutien a depuis été réaffirmé, « heureusement, car si le ministère de la Culture venait à se retirer, on s'interrogerait sur le sens de notre action ». En 2015, la mission menée dans le cadre du DLA<sup>10</sup> afin d'appuyer le Geiq dans ses réflexions sur sa pérennisation a permis d'entériner un plan de développement en concertation avec les partenaires. *« En 2016, de nouvelles compagnies ont adhéré, avec à la clef de beaux projets d'emploi ! »*

Dispositif pionnier de formation en alternance dans le spectacle vivant, le Geiq Théâtre compagnonnage, *« au carrefour des missions de transmission, de permanence artistique et de partage »* reste quasi unique sur le territoire national<sup>11</sup>.

### Rappels des chiffres clés

- Une soixantaine de comédiens entre 20 et 26 ans formés en six promotions.
- En moyenne 400 postulants pour une dizaine de places par parcours.
- Compagnons salariés durant deux ans en CDD en contrat de professionnalisation sur la base du Smic à plein temps.
- Une trentaine de compagnies différentes impliquées depuis le début du dispositif ; 18 compagnies adhérentes aujourd'hui.
- Taux d'insertion : 83 %.
- Budget de fonctionnement : 200 000 € par an.  
Subventions : 110 000 € dont : région (58 %), Drac (38 %), Direccte (4 %).
- Masse salariale : 75 %.
- Tarif de mise à disposition d'un compagnon : 400 € par semaine (soit 35 heures).

<sup>10</sup> Le dispositif local d'accompagnement (DLA), permet aux associations de bénéficier d'un appui extérieur pour se développer et consolider leur économie : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

<sup>11</sup> Les Geiq spectacle vivant d'Aquitaine et de Haute-Normandie n'existent plus. Le Geiq arts et culture de Marseille non plus. Le centre de formation des apprentis (CFA) danse, chant, comédie (Paris) s'est récemment transformé en Geiq : [www.academiedanseparis.com](http://www.academiedanseparis.com)

## À RETENIR



### Facteurs de réussite

- Conception moderne du compagnonnage.
- Un dispositif souple, en phase avec les réalités professionnelles.
- 83 % d'insertion.
- Contrat de travail de comédiens permanents pendant deux ans.
- Implication de toutes les compagnies dans le recrutement.
- Présence majoritaire de compagnies stables.
- Fort engagement de la compagnie des Trois-Huit.
- Transformation de l'aide à la préfiguration en aide au fonctionnement.

### Freins/questions

- Nombre limité de bénéficiaires.
- Dépendance à la compagnie des Trois-Huit.
- Processus de sélection intéressant mais chronophage.
- Fragilité grandissante des compagnies adhérentes.
- Modèle économique contraint.
- Particularités d'un Geiq spectacle vivant par rapport aux autres Geiq.

### CONTACTS



[www.compagnonnage-theatre.org](http://www.compagnonnage-theatre.org)



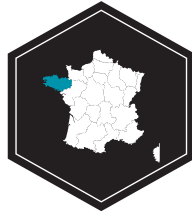
[compagnonnage.theatre@wanadoo.fr](mailto:compagnonnage.theatre@wanadoo.fr)



06 79 69 82 64







# GALAPIAT CIRQUE

## COLLECTIF ITINÉRANT AUTOGÉRÉ

ALINE PEYRÈGNE

Créée en 2006 par de jeunes artistes passionnés, l'association Galapiat cirque combine **ancrage local** dans les Côtes-d'Armor et tournées internationales. Tout en menant des projets personnels, les fondateurs restent attachés au **fonctionnement collégial et horizontal**, qui implique salariés, bénévoles, sympathisants. Un passage en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est aujourd'hui envisagé.



### ►► Du rêve à la réalité

C'est au cours de leurs années de **formation au Centre national des arts du cirque**<sup>1</sup> que les fondateurs de Galapiat se rencontrent. Ces six jeunes artistes circassiens, Elice (trapeziste et bassiste), Sébastien, (acrobate, photographe et accordéoniste), Moïse (acrobate au mât chinois et violoniste), Jonas (acrobate et chanteur), Sébastien (jongleur, acrobate et guitariste), et Lucho (acrobate, jongleur et contrebassiste) partagent le rêve de **faire du cirque de création dans les conditions du cirque traditionnel** : « *Notre envie, c'était de jouer sous chapiteau, de partir en caravane, de faire des rencontres et de*



*partager des choses avec les gens.* » **Ce désir d'itinérance se focalise sur un projet de tournée en Amérique du Sud** – dont ils discutent lors de réunions « Chili con carne ».

<sup>1</sup> Le Cnac de Châlons-en-Champagne : [www.cnac.fr](http://www.cnac.fr)

En 2006, à la sortie du Cnac, ces passionnés fondent l'association Galapiat pour porter leur compagnie. Ils créent *Risque Zéro*, un **premier spectacle** dont le **succès** ouvre la voie de la reconnaissance dans le milieu du cirque de création. Les six jeunes artistes commencent à vivre de leur métier.

Séduite par le projet des Galapiat, la famille d'un des artistes leur offre un chapiteau, le **chapiteau Pétaouchnok** : l'itinérance devient alors possible ! La compagnie se déplace désormais en **caravanes**. En 2009, grâce aux recettes de *Risque Zéro*, elle investit dans un second chapiteau.

Les Galapiat **multiplient les représentations** en France. Toutefois, le projet de tournée en Amérique du Sud ne les quitte pas. Après plusieurs tentatives infructueuses, le rêve finit par devenir réalité : en 2011, le cirque sillonne l'Argentine et le Chili, où il fait la rencontre des cirques sociaux latino-américains<sup>2</sup> : « *Ces expériences nous ont beaucoup touchés. Nous nous sommes rendu compte qu'à notre manière, nous faisons un cirque de société. Pour nous, le cirque est un art populaire fédérateur, un*

*outil merveilleux de changement social et de transformation individuelle. »*

### Quelques dates

- 2006 : création de l'association et du spectacle *Risque Zéro*.
- 2008 : lancement du festival Tant qu'il y aura des mouettes (Langueux, Côte-d'Armor).
- 2009 : acquisition de deux chapiteaux, itinérance et premiers projets de territoire en Bretagne.
- 2011 : tournée en Argentine et au Chili. Première réflexion sur l'organisation interne et la gouvernance.
- 2014 : recherche d'un lieu fixe pour s'implanter durablement et créer un cirque expérimental. Réflexion sur le passage en SCIC.

À ce jour, les chapiteaux des Galapiat ont accueilli au total 37 000 spectateurs, et des dizaines de projets de territoires ont été menés.

<sup>2</sup> Le cirque social est un mode d'intervention utilisant les arts du cirque comme outil de développement social et personnel.



## ►► Des projets de territoire liés à l'artistique

« Dès nos débuts, au-delà des spectacles, nous avons un projet pédagogique de transmission avec des écoles, des classes de cirque. Nos ateliers d'initiation nous permettaient de nouer des liens avec les autres, d'échanger. **On ne voulait pas faire que de la représentation.** »

**Des dizaines de projets socioculturels** vont ainsi voir le jour. Le cirque sillonne la Bretagne, mettant le chapiteau Pétaouchnok à la disposition des territoires, des habitants, tout en leur proposant des formes artistiques innovantes, mixant cirque et musique. Ces projets participatifs<sup>3</sup> de quelques semaines sont conçus avec l'aide de partenaires locaux. « Nous souhaitons contribuer à bâtir une société où il fait bon vivre. Nous proposons des rêves, nous avons envie que, après notre passage, les gens se partagent ces rêves : lorsqu'ils continuent à faire des choses ensemble, c'est génial! »

Créé en 2008 à Langueux, le festival Tant qu'il y aura des mouettes, grâce à sa programmation et son ambiance, a su conquérir un large public : 4000 spectateurs en moyenne (*lire ci-dessous*). C'est aussi l'un des temps forts de la vie associative : le festival est organisé par **une centaine de bénévoles, rencontrés au fil des tournées**, à Langueux, en Bretagne ou ailleurs. « *Tous connaissent bien le projet et ont l'envie de fonctionner en collectif.* »

### Tant qu'il y aura des mouettes

*« C'est un temps de rencontres...  
Rencontre artistique entre le cirque et la musique. Rencontre entre les jeunes et les vieux, entre les artistes et les passants, les bénévoles et les voisins. Rencontre entre les fous et les sages, entre chiens et loups. Rencontre entre le bazar, les bruits, les odeurs et les étoiles. Mais c'est aussi un temps suspendu de simplicité, de sobriété et de liberté. Une grande place à l'essai, à l'expérimentation.  
Des propositions en gestation aux côtés de spectacles déjà sortis de terre.  
Une lueur d'espoir pour créer un autre mode de vie et s'engager vers une autre façon d'aborder l'être-ensemble. »*

<sup>3</sup> Par exemple, Ville-debout à Langueux : [www.letelegramme.fr/local/cotes-d-armor/saint-brieuc/ville/langueux-ville-debout-avec-les-galapiats-25-02-2012-1612276.php](http://www.letelegramme.fr/local/cotes-d-armor/saint-brieuc/ville/langueux-ville-debout-avec-les-galapiats-25-02-2012-1612276.php)

## ►► Une association organisée en collectif autogéré

Contrairement à une association classique, où les pouvoirs sont répartis entre le conseil d'administration (CA), le bureau et l'assemblée générale, et où le rôle des salariés consiste à mettre en œuvre les orientations, au sein des Galapiat, **le collectif remplit le rôle d'une assemblée générale permanente** et décide des orientations. **Les instances statutaires n'ont pas de rôle décisionnel.** Des « séminaires » sont organisés tous les quatre mois, pour échanger sur les projets en cours : artistes fondateurs, artistes associés, membres du CA, bénévoles, salariés et proches de l'association y sont invités.

L'association Galapiat a opté pour un système d'autogestion : **chacun est responsable des projets**, dans le cadre de ses compétences. Les orientations des projets, les choix d'organisation, la communication, etc., sont **décidés collectivement**. En revanche, les points techniques sont plutôt tranchés par les personnes expérimentées en la matière.

## L'apprentissage de la collégialité

Chargé de diffusion jusqu'à son départ à la retraite en 2014, Alain Séradin a contribué à façonner les projets socio-culturels et les principes d'**autogestion** de Galapiat.

*« Au départ, mon âge me plaçait dans un rôle qui ne me convenait pas : entre le patriarche, le papi et le sage. J'étais le responsable sans vouloir l'être vraiment. Or **personne n'avait envie d'avoir un "chef"**. L'aventure de Galapiat me faisait retrouver les valeurs d'autonomie et d'autogestion que, plus jeune, je défendais dans la vie associative. Nous avons partagé les responsabilités et pris les décisions le plus démocratiquement possible. Peu à peu, chacun a pris ses marques. La première salariée de l'association a joué un rôle très important dans ce fonctionnement collectif : très à l'écoute, elle dialoguait beaucoup pour proposer la décision qui convenait le mieux à chacun. »*

Une salariée confirme : *« Tout est décidé collégialement. Nous sommes une trentaine aux réunions, qui sont préparées très en amont. Nous expliquons pourquoi nous mettons des sujets à l'ordre du jour et les participants lisent les documents avant de venir. Des modérateurs de séance s'assurent que chacun s'exprime. Nous cadrons des orientations, nous ne votons pas : nous cherchons le consensus. Avec l'habitude, ça se passe dans l'échange et l'écoute. Après des frictions au démarrage, avec le temps, nous avons appris à débattre. »*





## ►► Des réflexions récurrentes sur le fonctionnement

Le collectif Galapiat a recruté jusqu'à quatre salariés pour l'administration et la diffusion des réalisations. Chaque « artiste fondateur » ayant développé plusieurs projets personnels, souvent avec d'autres artistes, l'association a pris de l'envergure : de nombreuses créations, des artistes associés, des tournées en France et à l'international.

Pour faire face au **foisonnement des projets artistiques** ou socioculturels, l'association a réfléchi à ses modes d'organisation et de prise de décision, afin de s'adapter à ces mouvements permanents.

À la suite d'un **dispositif local d'accompagnement (DLA<sup>4</sup>)**, de nouvelles formules sont trouvées. **Chaque artiste fondateur gère son pôle de projets, tout en restant en lien avec la structure** administrative de l'association et la vie du collectif. Tous les trimestres, à tour de rôle, un « artiste référent » représente les artistes de Galapiat aux réunions avec les salariés et pour divers rendez-vous avec les partenaires.

En 2014, des mouvements dans l'équipe salariée ont rebattu les cartes : certaines fonctions administratives ont été reprises par les bénévoles et les artistes ; chaque pôle de projet a délégué la diffusion et la production à des structures externes, mais l'association a conservé notamment la gestion directe du festival et des projets de territoire.

## ►► Une nouvelle étape : SCIC ou pas SCIC ?

Huit ans après sa création, l'association estime primordial de continuer à **impliquer les publics, les bénévoles et les artistes dans le projet, mais la place prépondérante des professionnels** dans le collectif et **la volonté du CA de ne pas décider** interrogent le **cadre juridique** de l'association loi 1901.

D'autre part, le souhait de **mener des projets artistiques utiles pour le territoire** appelle à un rapprochement **avec des partenaires financiers**. *« Au-delà des subventions, on aimerait parler du projet sur le fond avec nos partenaires. À la fois **rester force de proposition tout en donnant la***

<sup>4</sup> Le DLA, dispositif local d'accompagnement, permet aux associations de bénéficier d'un appui extérieur pour se développer et consolider leur économie : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

*possibilité à nos interlocuteurs de s'associer aux orientations et aux décisions. D'où l'idée d'un éventuel passage en SCIC. »*

La réflexion est menée **avec l'union régionale des Scop** : avantages, inconvénients, composition des collègues, statuts doivent favoriser la transversalité entre les personnes occupant des rôles et des fonctions différents. L'étude porte aussi sur le modèle économique : dans une coopérative, chaque cellule aurait une indépendance et chacun serait responsable de sa propre économie.

En parallèle, Galapiat recherche un lieu fixe pour faciliter les rencontres du collectif et développer son cirque expérimental.

Seules certitudes pour l'avenir : les choix des artistes resteront prépondérants et le fonctionnement demeurera collectif.

## Partenaires et budgets 2013

- Budget 2013 : 609 599 €.
- Poids financier des actions réalisées : projets locaux (actions culturelles), 19 % ; spectacles (total), 43 % ; festival, 10 % ; chapiteaux, 9 % ; fonctionnement, 19 %.
- Charges : déplacements, restauration et hébergement, 13 % ; salaires, 62 % ; autres charges, 25 %. Embauche d'une centaine d'artistes intermittents (soit 30 équivalents temps plein).
- Produits : billetterie, 8 % ; ventes de spectacles, 52 % ; produits des activités annexes, 11 % ; subventions villes de Languieux et de Saint-Brieuc, 5 % ; subventions aides à l'emploi, 2 % ; autres subventions (CG, région, Adami, ministère de la Culture, direction générale de la création artistique), 17 % ; divers, 5 %.
- Soutien ponctuel de la Drac Bretagne sur des créations et des projets.
- Subventions : 24 % des ressources.
- Budget prévisionnel 2014 : en progression, 1 million d'euros environ.



## Facteurs de réussite

- Un premier spectacle qui ouvre la voie du succès.
- Une énergie créative.
- Voix prépondérante des artistes investis dans tous les domaines : économique, artistique, utilité sociale.
- Chacun est responsable et de ses projets et du projet collectif.
- Tournées internationales, mais implications locale et sociale toujours fortes.
- Processus de réflexion continu sur la cohérence entre fonctionnement, gouvernance, valeurs et statuts.
- Le collectif reste mobilisé au fil du temps.
- La place importante des bénévoles et des spectateurs.
- Le recours au DLA.

## Freins/questions

- Statut associatif partiellement adapté au fonctionnement.
- Besoin pour les artistes d'un équilibre entre projets collectifs et projets personnels.
- Concilier ouverture, nouvelles collaborations et cohérence du collectif.
- Nécessité d'ajustements réguliers pour maintenir la dynamique collective.
- Risque d'une image « désordonnée » en raison d'un développement rapide et foisonnant.

### CONTACTS



[contact@galapiat-cirque.fr](mailto:contact@galapiat-cirque.fr)



[www.galapiat-cirque.fr/](http://www.galapiat-cirque.fr/)



06 10 58 02 34





## LES MATAPESTE DES CLOWNS EN SCOP

RÉJANE SOURISSEAU

Huges Roche et Francis Lebarbier créent la compagnie Matapeste, à Niort, à la fin des années 1970, à l'époque où « *l'art du clown commence à mettre son nez hors du cirque et du music-hall pour revenir arpenter les scènes des théâtres* ». Il leur a fallu **vingt ans pour concrétiser leur souhait de transformer leur association en Scop**, choix revendiqué aujourd'hui encore malgré les vicissitudes économiques.



### ►► Mettre en accord l'officiel et l'officieux

Dès les années 1980, les fondateurs des Matapeste souhaitent changer le statut juridique de leur compagnie : « *Adoptée à l'origine par notre groupe d'amateurs, la formule associative ne correspondait pas à notre **volonté de professionnalisation**. Le conseil d'administration (CA), composé d'amis, n'avait pas une vraie place, c'est nous qui prenions les décisions en fonction d'obligations et d'enjeux qui leur échappaient – ils ne partageaient pas notre quotidien.* » Le statut de la **société coopérative et participative (Scop)**, leur paraît adapté



pour « *mettre en adéquation le pouvoir officiel et le pouvoir réel* » ; il leur paraît par ailleurs **en cohérence avec leurs engagements politiques et syndicaux**.

La Drac et la région Poitou-Charentes<sup>1</sup> sont prêtes à suivre, mais la ville de Niort et le conseil général émettent des réserves sur le fait de subventionner une structure commerciale.

Au début des années 1990, une crise financière (due à l'échec commercial d'un des spectacles) et des divergences entre directeurs artistiques et CA réactivent l'idée de la Scop, mais elle se heurte à nouveau aux réticences de la ville et du conseil général des Deux-Sèvres.

Il faut attendre les années 2000 pour que la transformation se concrétise après qu'un audit externe a mis en évidence **l'inadéquation de la gouvernance**. La garantie

### Partenaires et budget

- Partenaires : région Poitou-Charentes, conseil général des Deux-Sèvres, ville de Niort
- Budget 2013 : compagnie : 327 000 € ; festival : 373 000 € (les deux budgets sont autonomes).

### Quelques dates

- 1978 : création de la compagnie qui devient professionnelle en 1980.
- 1986 : première tentative infructueuse de création d'une Scop.
- 1989 : la gestion du Patronage laïque, lieu d'éducation populaire de la ville, est confiée aux Matapeste.
- 1993 : deuxième tentative infructueuse de création d'une Scop.
- 2001 : les Matapeste sont cofondateurs du Sydcar, qui devient en 2003 représentant en région du Synavi, syndicat national des arts vivants.
- 2003 : création du Très Grand Conseil mondial des clowns (TGCMC), festival bisannuel.
- 2006 : transformation de l'association en Scop, passage des deux directeurs artistiques en CDI.
- 2009 : déconventionnement de la Drac.
- 2010-2012 : nouvelles perspectives de spectacles événementiels, réflexions sur l'ouverture de la Scop à d'autres associés.
- 2013 : à la suite de difficultés financières (aujourd'hui résolues), l'un des deux directeurs redevient intermittent mais reste associé.
- 2016 : intégration de nouveaux artistes à la Scop.

<sup>1</sup> Du fait de sa compétence économique, la région n'a pas de restriction pour financer une entreprise commerciale.



que les associés ne se répartiraient aucun bénéfice et que la part que le cadre légal réserve à la redistribution entre tous les salariés serait limitée à 25 % rassure la ville et le conseil général : ils acceptent de financer la Scop<sup>2</sup>.

## ►► Deux clowns en CDI

Au fil du temps, les Matapeste se sont fait un nom : les spectacles sont joués 200 fois en moyenne, tournent à l'international ; la compagnie est conventionnée et le festival du Très Grand Conseil mondial des clowns, qu'elle a créé, assure un volume d'activité important. Hugues Roche et Francis Lebarbier font alors le choix de **quitter le régime de l'intermittence** pour devenir permanents. À l'époque, pour créer une Scop, au moins deux postes en CDI à temps plein étaient requis<sup>3</sup>.

Ils renoncent alors à un tiers de leurs revenus mais le changement est vécu comme un soulagement. « *La situation s'est clarifiée : tout le monde sait désormais qui a le pouvoir et qui décide. L'ancien président de l'association a gardé un pied*

*dans l'aventure, mais à une place qui lui convient mieux : il est devenu associé extérieur*<sup>4</sup>. Cette maîtrise directe et surtout officielle de la gestion aide à **prendre conscience et à assumer notre responsabilité de chef d'entreprise** : nous sommes des artistes mais aussi des employeurs, des "patrons" – même si personne ne nous y avait préparés car nous n'avions pas imaginé le devenir un jour ! » Dans cette lignée, les Matapeste ont été en 2001 les fondateurs du Sydcar, premier syndicat de compagnies<sup>5</sup>.

Pendant sept ans, Hugues Roche et Francis Lebarbier seront deux clowns en CDI : « *Le passage en Scop nous a donné de la crédibilité, nous étions cités en exemple. Nous étions un cas unique parmi les 150 compagnies de la région. Nous étions fiers, économiquement, déontologiquement et syndicalement : nous mettions en pratique les principes qui défendent l'idée du plein emploi, y compris dans le spectacle vivant – trop souvent, et on peut le comprendre, hélas, l'intermittence est considérée comme une variable de gestion. Nous pensons que des financements publics récurrents, garantis par*

<sup>2</sup> Contrairement aux sociétés traditionnelles qui répartissent leurs bénéfices comme elles l'entendent, dans une Scop, 15 % au minimum sont transformés en « réserves impartageables » (propriété de l'entreprise), 25 % minimum sont redistribués aux salariés, 25 % maximum sont répartis en dividendes.

<sup>3</sup> Une souplesse est aujourd'hui possible : les deux ETP ne sont pas impératifs à la création, mais dans les deux ans suivants la création (source Urs Scop Haute-Normandie). D'autre part, certaines Scop culturelles (ex Art'Syndicate) ont cumulé des heures d'intermittents pour parvenir aux deux ETP requis : [www.artsyndicate.fr](http://www.artsyndicate.fr)

<sup>4</sup> Même si les salariés sont associés majoritaires de leur société, les Scop peuvent accueillir des associés extérieurs, personnes physiques ou personnes morales, dans la limite de 49 % du montant du capital et de 35 % du nombre des associés.

<sup>5</sup> Devenu en 2003 le Synavi regroupant toutes les disciplines du spectacle vivant : [www.synavi.org](http://www.synavi.org)

des conventions, devraient permettre une stabilité et donc la permanence artistique et ainsi éviter le “retour en arrière” vers l’intermittence. »

## ►► Au-delà du statut juridique

Pour Madé Guitton, du conseil général<sup>6</sup>, « **Le passage en Scop des Matapeste est un choix cohérent**, qui correspond à une régularisation de leur fonctionnement<sup>7</sup>. Ils ont été précurseurs sur le plan juridique mais aussi dans la recherche de nouveaux modèles économiques basés sur la réalité des coûts et la prise en compte d’un emploi artistique permanent ».

À la région Poitou-Charentes, Nelly Barbe<sup>8</sup> tient à rappeler : « **On focalise parfois trop sur le statut juridique**, au détriment de l’acte artistique et de la qualité des processus de création. Nous soutenons<sup>9</sup> la compagnie des Matapeste parce que son travail et son fonctionnement correspondent à nos priorités en matière d’emploi (juste rémunération des artistes et des techniciens pendant toutes les périodes de

travail) et d’ancrage territorial (actions de médiation culturelle cohérentes dans la durée) et non parce qu’elle est structurée en Scop. La lisibilité entre les activités de la compagnie et le festival du Très Grand Conseil mondial des clowns (TGCMC) est très claire, puisqu’une association séparée, qui respecte les principes de l’économie solidaire, a été créée<sup>10</sup> : fonctionnement démocratique, dimension participative entre les artistes et la population, etc. »

### Activités

- Accueil chaque année au Patronage laïque de plus de 90 manifestations et spectacles, amateurs et professionnels – tous arts vivants représentés –, organisation de résidences de création, accueil d’équipes artistiques, d’associations, etc.
- 35 spectacles clownesques créés.
- 60 à 90 représentations par an.
- Direction artistique du festival du TGCMC.

<sup>6</sup> Direction des partenariats culturels, sportifs et associatifs.

<sup>7</sup> De fait, le passage en Scop n’a pas bouleversé le fonctionnement ; par exemple, l’association était déjà fiscalisée.

<sup>8</sup> Chargée de mission spectacle vivant et développement culturel des territoires.

<sup>9</sup> En tant qu’équipe artistique compagnie conventionnée par la région (comme 54 compagnies), les Matapeste ont pu bénéficier d’une aide à l’emploi permanent administratif.

<sup>10</sup> Depuis 2009, l’association du TGCMC est chargée de l’accueil du public, des artistes, de la gestion du bar et des lieux de spectacle ; les Matapeste assurent la direction artistique et financière.





## ►► Des Fragilités peu à peu dépassées

À partir de 2009, plusieurs facteurs s'enchaînent et fragilisent la compagnie : le déconventionnement par la Drac, un rattrapage de taxe sur salaire (à la suite d'une erreur du cabinet comptable), un déficit. La compagnie doit prendre des mesures : les postes des trois permanents administratifs sont maintenus mais pour alléger les finances, Hughes Roche bénéficie d'une retraite progressive et Francis Lebarbier est licencié et redevient intermittent : « *Il n'est pas toujours simple de concilier les impératifs économiques avec ses idéaux de modèle social !* »

Ces difficultés ne remettent pas en cause la Scop, parce que « ***l'histoire qui nous lie est avant tout humaine*** », précise Valérie Zerbib. En 2003, après des expériences professionnelles variées (animatrice socioculturelle, comédienne, etc.), elle a rejoint les Matapeste – qu'elle avait croisés dans ses jeunes années lors de stages artistiques – en tant que chargée de diffusion. Salariée

en CDI, elle est aujourd'hui l'une des associées de la compagnie, statut qui a élargi sa vision et conforté sa place.

« *On s'associe d'abord pour **défendre un projet artistique** et des valeurs – l'éducation populaire; on s'associe aussi pour **défendre le projet de la structure** : fonctionner de façon professionnelle, garder les personnes avec lesquelles on travaille. Bien sûr, on doit vendre nos spectacles, mais ce n'est pas l'économie à tout prix. Nous ne vendons pas des machines, mais du spectacle vivant et les salariés sont au centre de la société coopérative. Dans les précédents postes que j'ai occupés au sein d'associations, j'étais une salariée lambda, les décisions étaient prises par des administrateurs éloignés des équipes. Dans la Scop, **on échange d'égal à égal** avec les autres associés, je me sens concernée, reconnue. Je crois que ma conscience politique a mûri. On est ensemble dans les décisions stratégiques, solidaires dans nos orientations, même lorsque l'économie les rend difficiles. Ces pressions donnent envie de se battre et... le clown est notre force !* »

## ►► S'ouvrir et intégrer d'autres artistes

Faute d'avoir trouvé des textes précisant quelle aurait pu être la place des intermittents gravitant autour de la compagnie, le statut d'associé ne leur pas été proposé au départ; mais sans être un objectif en soi, l'ouverture est une possibilité : « *Le cercle n'est pas fermé, l'essentiel est de s'assurer que les nouveaux associés potentiels adhèrent bien au projet et au mode de fonctionnement.* »

À l'approche de la cinquantaine, les Matapeste commencent à penser à l'avenir : « *La réflexion s'est faite progressivement, et on a réalisé que si l'on veut que notre outil de travail perdure, que d'autres en profitent, il faut intégrer d'autres artistes, et à terme leur donner un pouvoir de décision. Depuis deux ans, des liens de plus en plus étroits se tissent avec quelques jeunes artistes, deux prochains spectacles sont en cours de réalisation avec eux... Que du bonheur!* »

## Profession de foi clownesque

### **« Rire de nous-mêmes pour changer le monde... »**

*Le clown se niche dans notre capacité à rire de nous-mêmes. Tirailé entre ses désirs et sa fragilité, éternel inadapté à lui-même et à cette société, il nous prend à témoin de ses efforts, riant de lui "tout-puissant" ou "tout-faible" et tenant ses drames à distance. Armé d'imagination, il porte un regard amusé, féroce ou tendre, poétique ou critique... **Montrer le clown sous toutes les coutures.***

*Le clown peut avoir une multitude de facettes selon sa culture, son rôle social, sa sensibilité...*

*À chacun son univers, selon son rapport au monde, ses problèmes, ses moyens, ses solutions...*

### **Et surtout, sans hiérarchie de styles !**

*Noble ou mineur, contemporain ou traditionnel, culturel ou commercial, conventionnel ou novateur, peu importe ! Chacun peut prétendre à la qualité du jeu et de l'invention. »*



## Facteurs de réussite

- Un ancrage sur le territoire (démarches d'action culturelle, festival).
- Des convictions syndicales et politiques sur l'intérêt du statut de Scop et du CDI pour des postes artistiques.
- Une notoriété internationale et des perspectives économiques permettant (en 2006) d'envisager des CDI.
- L'acceptation d'une baisse de revenus lors du passage en CDI.
- Le passage en Scop a entériné une situation de fait (pas de bouleversement du fonctionnement : fiscalité inchangée, etc.).
- Pas d'obstacle juridique au financement de la Scop pour la région.
- Un nombre restreint d'associés<sup>11</sup>.
- Réflexion sur l'ouverture de la Scop.

## Freins/questions

- Au démarrage : absence de précédent dans la région, manque de repères pour les institutions, un besoin de temps pour convaincre.
- Un cumul de difficultés ces dernières années, peu à peu dépassées : solidarité des associés, intégration de nouveaux artistes.

<sup>11</sup> En 2015 : quatre salariés associés et un associé extérieur.

### CONTACTS



les.matapeste@wanadoo.fr



www.clownsmatapeste.com



09 50 54 29 21





# MESH

## L'ACCÈS DES PERSONNES HANDICAPÉES AUX PRATIQUES MUSICALES

ALINE PEYRÈGNE

Inventée par des pédagogues et des artistes professionnels, **Musique et situations de handicap (Mesh)** agit depuis trente ans pour faciliter l'accès des personnes handicapées aux pratiques musicales. Reconnue au niveau national pour son **expertise** et son **utilité**, la structure a pourtant connu une crise interne qu'elle a surmonté en revisitant son projet et son fonctionnement associatif.



### ►► Un projet précurseur issu de musiciens passionnés

Dans les années 1970, alors qu'elle démarre sa carrière, Magali Viallefond, hautboïste, découvre le monde du handicap : elle est sollicitée pour intervenir dans un établissement spécialisé et réalise que **les éducateurs peinent à trouver des musiciens intervenants formés** pour animer des ateliers de musique adaptés et de qualité. « *Je me suis aperçue que les personnes handicapées n'avaient pratiquement aucune possibilité d'accéder à la culture. Pourtant, tout le monde peut jouer de la musique et rien n'empêche d'adapter sa pédagogie aux situations*



*de handicap.* » Rapidement, « *les demandes d'interventions se sont multipliées. Nous développons notre **réflexion sur la pédagogie adaptée**, tout en proposant des ateliers de mise en pratique* ». Magali devient un élément moteur de l'association, en enseignant en parallèle à l'INSHEA<sup>2</sup>, établissement for-

## Les fondateurs de Mesh

- **Bernard Baschet**, musicien, sculpteur, chercheur de sons, facteur de structures sonores, véritables instrumentariums accessibles à des personnes dont le handicap limite la pratique d'un instrument<sup>1</sup>.
- **Anne Bustarret**, musicologue, critique de disques pour enfants, spécialiste de la petite enfance.
- **Bernard Fonteny**, musicien, directeur d'établissements artistiques, fondateur de Musique et handicap 78.
- **Geneviève Lemoigne**, membre de l'équipe administrative de la Cité de la musique.
- **Claudine Puig**, rééducatrice psychopédagogique de l'Éducation nationale (au sein d'un groupe scolaire à Paris 13<sup>e</sup>).
- **Magali Viallefond**, hautboïste, musicologue et pédagogue.

mant les professionnels du handicap. Né en 1984, le projet de Mesh est **précurseur**. Il faudra attendre la loi de 2005<sup>3</sup> pour que les évolutions restant à accomplir pour l'accessibilité des personnes handicapées à tous les domaines de la vie soient prises en compte.

Au fil du temps, de nouveaux **musiciens professionnels** rejoignent Mesh en tant qu'artistes intervenants. « *Les personnes handicapées ont le droit de profiter d'intervenants qualifiés. Elles sont capables de produire de la musique et de donner du plaisir à des auditeurs.* »

Grâce aux recherches et aux ateliers adaptés, la musique fait son entrée dans des établissements de soin et des écoles publiques (au sein de Clis<sup>4</sup>), dans le Val-d'Oise essentiellement.

C'est aussi à travers plusieurs créations musicales<sup>5</sup> réunissant **des musiciens professionnels avec des élèves handicapés et des élèves « ordinaires »** que Mesh bénéficiera d'une certaine visibilité, ouvrant ainsi quelques portes dans le milieu culturel.

<sup>1</sup> Plus d'informations : [www.baschet.org](http://www.baschet.org)

<sup>2</sup> Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés.

<sup>3</sup> Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

<sup>4</sup> Classes pour l'inclusion scolaire.

<sup>5</sup> XY (1987), *Mosaïque celtique* (1997), *Animuse* (1999), *Rêve de peintre* (2003), spectacle pour les 25 ans de Mesh (2010), *Bulle de Lune* (2011), *Meshoui* (2012).



## ►► Vers la reconnaissance nationale

L'équipe de Mesh crée plusieurs outils pédagogiques pour former les enseignants et mener des actions de sensibilisation.

### Les Formations Mesh

Les formations ont pour but de « *changer le regard sur le handicap et travailler l'inclusion culturelle* ». Mesh propose des contenus sur mesure ou par thématique :

- *Pédagogie adaptée.*
- *Jeux et musique.*
- *Apprendre avec les yeux.*
- *Pratique vocale et handicap.*
- *Handicap et pratique musicale collective.*
- *Musique et autisme.*
- *Musique et déficience auditive.*
- *Musique et polyhandicap.*
- *Interprétation des chansons en langue des signes française.*
- *Devenir professionnel ressource en pédagogie adaptée.*
- *Accueillir en école de musique.*
- *Etc.*

Les formations sont accessibles à tout professionnel ayant le désir d'inclure des personnes handicapées dans une activité musicale.

Très sollicitée, car la pédagogie adaptée suscite un grand intérêt au niveau national, l'association développe des formations à partir de 1991. Elles s'adressent à tout professionnel souhaitant inclure des personnes handicapées dans une activité musicale : enseignant, directeur d'établissement culturel, artiste musicien, professionnel du champ médicosocial, etc.

À la fin des années 1990, les **demandes de pratique musicale régulière** de la part des personnes en situation de handicap sont de plus en plus fréquentes. L'association se rapproche d'écoles de musique pour lever les freins à l'ouverture des cours aux personnes handicapées.

En 2001, un service de **médiation entre les personnes handicapées et les professionnels de la culture** est créé. Lorsque les cours dispensés par les écoles de musique ne sont pas ouverts aux élèves handicapés, Mesh organise des ateliers musicaux adaptés.

Au vu de ces initiatives et de la qualité des propositions pédagogiques, le ministère de la Culture reconnaît Mesh en tant que **structure ressource musique et handicap**, en 2007. Les formations se multiplient et le réseau de professionnels proposant un accès à la musique en « milieu ordinaire » se développe. **La charte du Réseau national musique et handicap** marque leur engagement pour l'inclusion des personnes handicapées dans les lieux culturels.

Le développement des activités progresse, les intervenants travaillent sur plusieurs études, sur des recherches-actions<sup>6</sup>, ils participent à des colloques, en France et ailleurs (Suisse, Liban, Tunisie, etc.).

<sup>6</sup> Exemples : « La personne handicapée mentale en situation d'apprentissage musical » (1998), « Rapport de l'élève autiste à l'espace quand il est placé en situation d'éducation musicale » (2007), « Pratiques musicales et handicaps : quels partenariats pour réussir ? » (2008), « Handicap, éducation artistique et culturelle » (2013).

## La charte du Réseau national musique et handicap

« Nous nous sommes engagés... »

« Dans le cadre du **respect et du développement du volet culturel du projet de vie des personnes handicapées**, le signataire s'engage :

- à favoriser l'inscription et la pratique de la musique pour les personnes handicapées **là où cette activité existe pour tout citoyen**,
- à promouvoir toutes les dynamiques qui contribueront à **favoriser cet accès dans les meilleures conditions**,
- à travailler en réseau avec l'ensemble des acteurs concernés – notamment **avec les professionnels** des secteurs de la culture, du sanitaire et social, de la santé, et de l'Éducation nationale – afin d'**enrichir sa pratique, de développer ou d'ajuster ses pédagogies**, de prendre en compte les besoins exprimés ou constatés,
- à contribuer à la **préparation des futurs éducateurs et enseignants** à l'adaptation de leur pédagogie à toute personne handicapée,
- à étendre le réseau Musique et handicap via la diffusion de la charte dans l'objectif de **développer l'accès des personnes handicapées aux pratiques musicales.** » (Février 2009.)





## ►► Une période de crise interne

L'association a développé un modèle économique hybride : elle perçoit des subventions publiques et privées (fondations), et vend des prestations (formations et ateliers). Mais, à la fin des années 1990, tandis que les actions se développent, **certains financements publics diminuent**, malgré la reconnaissance.

Mesh s'appuie sur des **intervenants vacataires** (musiciens, formateurs) et sur une équipe de **quatre salariés permanents** pour organiser et développer les actions de l'association. Ces quatre emplois ont été créés grâce à des aides dont les subventions arrivent à échéance.

« **L'audit** mené en 2010 sur les conseils d'un partenaire a laissé entrevoir que notre modèle économique n'était pas viable et qu'il fallait réduire les charges de fonctionnement. Ça a été la douche froide, nous n'avions pas conscience que celles-ci étaient trop importantes. »

Face à la diminution des subventions, une partie de l'équipe salariée estime qu'il faut développer les activités d'une manière plus lucrative et vendre des prestations de musique adaptées aux écoles de musique, en parallèle avec les formations ; mais cela ne cadre pas avec le projet associatif, axé sur l'intégration des élèves au sein des cours de musique existants. De plus, bien que les ressources diminuent, des salariés, compétents et très investis, revendiquent des augmentations.

Les orientations proposées par les salariés ne sont pas partagées par l'ensemble du conseil d'administration. **Des incompréhensions génèrent des tensions.**

« *Nous avons une bonne équipe de salariés et nous leur faisons confiance. Nous étions souvent sur le terrain, en formation ou en intervention. Lorsque les tensions sont apparues, nous n'avons pas compris ce qu'il se passait. Nous avons peu de connaissances en comptabilité et nous n'étions pas formés pour faire de la gestion des ressources humaines.* »

Un bilan approfondi de la situation financière révèle que l'association va clôturer l'année 2011 sur un **déficit**. C'est alors à contrecœur que l'association procède à deux **licenciements économiques**. Cela ne suffit pas à rétablir la situation financière et l'année 2012 s'achève sur un second déficit.

Début 2013, **les administrateurs se divisent sur la solution à adopter**. Après quelques CA houleux, c'est l'implosion : plusieurs personnes démissionnent après s'être résolues à diminuer drastiquement les charges fixes pour ne pas mettre la clef sous la porte. Mesh se sépare de ses deux derniers salariés permanents et ne conserve que les emplois des musiciens intervenants agissant sur le terrain. Elle quitte ses bureaux et décide de mener une réflexion approfondie sur son futur. « *Il fallait **trouver un mode de fonctionnement réaliste et adapté** à notre projet.* »

## Modèle économique

- **Partenaires publics historiques** : Conseils départementaux du Val-d'Oise et des Hauts-de-Seine, région Île-de-France, ministère de la Culture, Drac, villes de Montmorency, Sarcelles, Saint-Gratien et Argenteuil.
- **Partenaires privés** : selon les projets, fondations, associations des secteurs culture et handicap.
- **Ressources propres** : formations, études, interventions. En moyenne : 37% d'autofinancement depuis 2005. Il augmente de 5% en 2013.

## Évolutions du budget

- 2005 : 157 987 €.
- De 2008 à 2011 : augmentation constante, pour atteindre 276 146 € en 2011.
- En 2011 et 2012 : deux déficits (au total -25 000 €) entament les fonds propres.
- 2012 : 229 217 €.
- 2013 : 105 171 €, absorption des déficits et retour à l'équilibre.
- 2014 : budget de fonctionnement autour de 110 000 €.



## ►► **Renouveau du projet associatif**

Avec le recul, les bénévoles analysent qu'ils se sont laissé dépasser par le développement de l'association. **Une réflexion de fond est engagée sur le projet associatif**, ses priorités, mais aussi sur l'organisation interne et le modèle économique. Les **actions sont recentrées** : Mesh doit être un outil pour favoriser l'accès à la musique et non une école de musique proposant des ateliers et des cours.

Le fonctionnement entre CA et salariés est repensé. Pendant une année, Mesh fonctionne en partie grâce au bénévolat et aux vacations de musiciens intervenants, formateurs et chargés de mission. *« Notre priorité, c'était de tenir nos engagements et de trouver les moyens de faire vivre l'association. Nous avons un spectacle avec des élèves, des ateliers à assurer, des formations programmées. Nous avons réussi car **tout le monde s'est mobilisé. Les bénévoles et les intervenants vacataires ont beaucoup travaillé** pour maintenir l'activité. »*

L'étude du **modèle économique** amène l'association à diminuer son budget de moitié. En 2013, elle parvient à dégager un excédent et la **situation financière est assainie**. Cette période est mise à profit pour revisiter le projet associatif, redéfinir la stratégie de développement, poser les **bases d'un nouveau fonctionnement**. *« Avec des moyens réduits, nous nous sommes interrogés sur ce que nous devons continuer à développer, sur quels territoires et avec quels objectifs. »*

Malgré la crise, le **soutien des partenaires ne se dément pas**. Les **échanges sur la remise à plat** de l'organisation et des moyens ont permis de maintenir leur confiance dans le projet.

Mesh réécrit ses statuts et officialise l'ouverture de son CA aux personnes auxquelles le projet s'adresse : parents d'élèves, personnes en situation de handicap, musiciens professionnels, pédagogues.

Désormais, le CA s'organise pour suivre les différentes questions liées au fonctionnement de l'association, en nommant **des administrateurs référents afin de ne pas**

**« déléguer » toutes les responsabilités aux salariés.** La fondatrice, devenue présidente en 2013, reste toutefois très présente, notamment dans le pilotage des études et recherches-actions et l'accompagnement des formateurs.

En 2014, **Mesh renouvelle son vœu « d'inclusion » des personnes handicapées** dans les lieux d'enseignement ordinaires. L'accès à la pratique artistique, la lutte contre l'exclusion, le soutien des professionnels de tous secteurs sont au cœur du projet associatif.

### Quelques dates

- 1984 : création de l'association.
- 2001 : mise en place du réseau Musique et handicap en Val-d'Oise.
- 2007 : l'association devient association nationale ressource musique et handicap.
- 2008 : mission de coordination du réseau national des signataires de la charte Musique et handicap.
- 2010 : création du réseau de soutien aux pédagogues.
- 2011-2013 : diminution des ressources et plan social.
- 2013 : redéploiement des activités grâce aux bénévoles et aux intervenants vacataires.
- 2014 : actualisation des statuts, réécriture du projet associatif, constitution d'une nouvelle équipe salariée, remaniement du fonctionnement interne.



## Facteurs de réussite

- Un projet précurseur, en phase avec la nécessité d'ouvrir la vie sociale et culturelle aux personnes en situation de handicap.
- Passion et exigence au cœur de la pédagogie musicale.
- Réunion d'artistes, de pédagogues, de professionnels du handicap, etc.
- Volonté de permettre à tous de pratiquer la musique.
- Accès à une reconnaissance nationale.
- Compétences des intervenants et des bénévoles.
- Recours à un audit pour évaluer le modèle économique.
- Réflexion de fond sur le projet associatif et l'organisation interne.
- Nouvelle place donnée aux usagers et aux bénévoles.

## Freins/questions

- Appréhensions face au handicap pour les enseignants non formés.
- Une expertise de l'association perçue parfois comme dépendante de sa fondatrice.
- Fragilisation de l'organisation interne à la suite de la réduction des subventions.
- Nécessité de moyens importants pour ouvrir les lieux culturels aux personnes handicapées.
- Des divergences potentielles sur la manière de développer les ressources de l'association.

### CONTACTS



mesh@mesh.asso.fr



www.mesh.asso.fr



01 74 30 35 26





# MEZZANINE ADMIN

## SE REGROUPER POUR PARTAGER DES EMPLOIS

RÉJANE SOURISSEAU

Créé à Paris en 2012 pour répondre aux besoins administratifs de **structures de production audiovisuelle et de compagnies de spectacle vivant**, Mezzanine admin est **un groupement d'employeurs** atypique, réunissant aujourd'hui une quarantaine d'adhérents, sociétés et associations. Au-delà du partage de sept postes administratifs, le pari est de former des personnes éloignées de l'emploi.



### ►► De Mezzanine Films à Mezzanine admin

En 2010, Sacrebleu productions souhaite prolonger le contrat en alternance, parvenu à terme, d'une étudiante en BTS comptabilité; ne disposant pas des moyens suffisants pour créer un poste salarié, cette société spécialisée dans les courts métrages<sup>1</sup> se rapproche de Mezzanine films. Pour son directeur, Mathieu Bompont, producteur reconnu<sup>2</sup>, «*l'idée d'ajouter deux mi-temps n'était pas satisfaisante : nous avons souhaité **créer et mutualiser un poste à temps plein***» (par le biais d'une convention de mise à disposition<sup>3</sup>).



Ce montage intéresse le milieu des sociétés de production du territoire parisien : confrontées à des difficultés de gestion récurrentes, du fait d'une économie fragile et de budgets en dents de scie, elles ne peuvent embaucher seules. Rapidement, deux emplois administratifs sont partagés par quatre structures.

<sup>1</sup> [www.sacrebleuprod.com](http://www.sacrebleuprod.com)

<sup>2</sup> Mezzanine films a produit des dizaines de courts et longs métrages : [www.mezzaninefilms.com](http://www.mezzaninefilms.com)

<sup>3</sup> Les mises à disposition directes de personnel entre associations sont encadrées juridiquement : [www.solfia.org](http://www.solfia.org)

Juliette Bompoin, directrice de Mezzanine spectacles, un pôle de compétences dédié au spectacle vivant<sup>4</sup>, et par ailleurs sœur de Mathieu, fait alors le lien avec le groupement d'employeurs (GE), formule de mise à disposition de salariés qu'elle avait testée à Toulouse au milieu des années 2000<sup>5</sup>.

### Qu'est ce qu'un groupement d'employeurs ?

Créé par une loi de 1985, le GE est un outil de mise à disposition de personnel réglementé, qui permet à des employeurs (associations, entreprises, collectivités) de se regrouper pour embaucher ensemble un ou plusieurs salariés. Le but d'un groupement d'employeurs est double :

- répondre aux besoins de main d'œuvre récurrents et à temps partiel de ses adhérents,
- sécuriser des parcours de salariés par la création d'emplois pérennes, en principe des CDI à temps complet.

Le GE est l'employeur unique et met les salariés à disposition par le biais d'une convention<sup>6</sup>.

L'idée fait son chemin et en 2012, le GE Mezzanine admin voit le jour. Pour les fondateurs, **« l'objectif est double : d'un côté, répondre aux besoins en administration et gestion des structures culturelles, les aider à se professionnaliser; de l'autre, créer des postes spécialisés et stables pour des personnes éloignées de l'emploi. La dimension transversale cinéma/spectacle vivant s'est imposée d'emblée comme une évidence car ces deux secteurs ont à apprendre l'un de l'autre »**.

### ►► Un développement rapide

Grâce aux réseaux respectifs de Mathieu et Juliette Bompoin, devenus président et vice-présidente du GE, le nombre d'adhérents augmente rapidement, sur un **principe de cooptation** : 13 en 2012, 29 en 2013, **41 structures en 2014** : sociétés de production audiovisuelle (cinéma, films d'animation, documentaire, etc.), associations de spectacle vivant principalement.

Les embauches suivent. En 2015, sept **emplois** sont **partagés**, dont six intervenants administratifs et un poste de cadre,

<sup>4</sup> Activités de production, administration, diffusion, formation, accompagnement de projets européens et internationaux : [www.mezzaninespectacles.eu](http://www.mezzaninespectacles.eu)

<sup>5</sup> Le GE Opep : [www.adepes.org/Le-Groupement-d-Employeurs-Culture.html](http://www.adepes.org/Le-Groupement-d-Employeurs-Culture.html)

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur les GE, voir l'espace emploi partagé du site d'Opale : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)





## Les adhérents, 45 « pépites créatives »

### • 23 sociétés de production cinéma

25 FILMS / ARTISANS DU FILM / BARNEY PRODUCTION / BLICK PRODUCTIONS / CYPHER FILMS / ELZÉVIR FILMS / ENVIE DE TEMPÊTE PRODUCTIONS / HAIKU FILMS / KOMETA FILMS / LA MER À BOIRE PRODUCTIONS / LES FILMS DE L'AUTRE COUGAR / LES FILMS DU CLAN / LES PRODUITS FRAIS / MÉROÉ FILMS / MEZZANINE FILMS / MIYU PRODUCTIONS / MPM FILM / OROK FILMS / SACREBLEU PRODUCTIONS / SÉSAME FILMS / SÈVE FILMS / TAKAMI PRODUCTIONS / VAGABUNDO FILMS

### • 1 société de distribution cinéma

A3 DISTRIBUTION

### • 1 réseau de diffusion courts-métrages

SHORT CIRCUIT

### • 5 sociétés de production audiovisuelle

BEAU COMME UNE IMAGE / CINQ26 / ESCAZAL FILMS / LA MAISON DU DIRECTEUR / OCTOBRE PRODUCTION

### • 10 associations de spectacle vivant : compagnies, bureau de production...

AD'REV / ÉPIDERME / EUROARTCITIZENS / INFINI DEHORS THÉÂTRE / MEZZANINE SPECTACLES / POINT CONTRE POINT / READY MADE FACTORY / TOUT UN CIEL

### • 2 associations de production musicale

ARCHIEBALL / FESTIVAL DE JAZZ À PORQUEROLLES

### • 1 association d'insertion :

LES YEUX DE L'OUÏË.

### • 2 lieux culturels :

CAFÉ CULTUREL DE SAINT-DENIS / MANS D'ŒUVRES

*Les adhérents sont majoritairement situés dans l'est parisien.*

le directeur des affaires financières, qui permet de renforcer la vision stratégique des adhérents.

Plusieurs de ces postes ont été créés par le biais de contrats aidés (CUI-CAE, emploi tremplin, emploi d'avenir), car Mezzanine admin fait le pari d'embaucher des personnes en reconversion ou en difficulté d'insertion pour leur remettre « le pied à l'étrier ». Pour accompagner ses salariés, le GE a créé en interne un poste de tuteur à temps partiel – un retraité, dans le souci d'une transmission intergénérationnelle – et fait également appel à des vacances externes.

En 2012, le GE se dote d'un poste de coordination-direction, sur vingt-six heures par semaine, puis en 2014, d'un poste d'assistant (en contrat d'avenir).

Le GE bénéficie par ailleurs de soutiens publics variés : région Île-de-France, mairies de Paris, Europe (*lire l'encadré*).

En 2013, **l'association mobilise le dispositif local d'accompagnement (DLA<sup>7</sup>)** qui permet d'améliorer l'organisation interne

<sup>7</sup> Le DLA, dispositif local d'accompagnement, permet aux associations de bénéficier d'un appui extérieur pour se développer et consolider leur économie : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

et de bâtir un « plan de développement raisonné<sup>8</sup> ». La nécessité de bien différencier les tâches des intervenants administratifs de celles de comptables diplômés<sup>9</sup> est pointée, afin d'éviter d'éventuels contentieux avec l'ordre des experts-comptables.

## ►► Les salariés au centre

Si le GE permet de **sécuriser la gestion des adhérents** et plus globalement de **structurer la fonction administrative**, comme le rappelle Dalila Benfedda-Meaquoul, directrice, il correspond aussi à un engagement envers les salariés : « *Nous inscrivons l'emploi au cœur des projets artistiques, l'idée est de **permettre à la création d'exister et à l'humain d'être considéré**. Assurer la montée en compétences des salariés et l'application d'une politique sociale sont des principes de l'économie solidaire inscrits dans notre charte.*

« *L'épanouissement des salariés est une de nos valeurs, même hors du GE : si un salarié est embauché à temps plein par un des membres et quitte Mezzanine admin, c'est pour nous une réussite !* »

Le GE suppose aussi une **conscience du collectif** : « *Bien sûr, des rapports de concurrence existent entre certains adhérents (financeurs identiques, compétition entre les films) mais nous respectons la confidentialité<sup>10</sup> et c'est autour des besoins communs en administration de production que se crée une **solidarité entre les employeurs**<sup>11</sup>. Le GE est un outil commun, **la gouvernance est partagée** : quels que soient son niveau d'activité et son chiffre d'affaires, chaque adhérent dispose d'une voix. L'implication est encore inégale mais nous tâchons de la renforcer et de créer du lien, hors des instances statutaires : présence des membres lors des prochains recrutements, organisation de projections communes, etc. »*

<sup>8</sup> Mission menée par Asparagus, un cabinet spécialisé : [www.asparagus.fr](http://www.asparagus.fr)

<sup>9</sup> Personnes titulaires du diplôme de comptabilité et de gestion (DCG, bac +3) ou du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG, bac +5).

<sup>10</sup> Cette clause figure dans les contrats des salariés.

<sup>11</sup> En vertu de la clause de solidarité, si un adhérent fait défaut, les autres doivent prendre le relais financièrement.



## Mezzanine admin n'est pas un prestataire de services

Salam Jawad, directrice d'Orok films, membre du GE depuis les débuts et également membre du bureau (secrétaire)<sup>12</sup> raconte :

« Il y a quelques années, pour l'administratif, je passais par un cabinet extérieur : je mettais tous les papiers dans une enveloppe que j'envoyais à Toulouse et hop ! Ce fonctionnement, pratique en apparence, avait pourtant ses limites : coût, manque d'interlocuteurs, méconnaissance du secteur d'activité (embauches et payes des intermittents par exemple). **Les salariés du GE, eux, sont spécialisés**, ce qui nous permet d'être "dans les clous". Nous collaborons : ils mettent en place **une organisation du travail**, expliquent les procédures à suivre (préparation des pièces en amont, etc.).

à Mezzanine, on ne vient pas chercher un service, on n'a pas un statut de client : on a avant tout à faire à **des personnes à former**. Cette envie et cette responsabilité font partie du projet, c'est **la part idéologique du groupement** ; ce n'est pas toujours simple dans les faits, car nous sommes sur de l'humain, mais c'est le jeu et l'outil en vaut la peine ! »

## ►► Un cadre de travail stimulant

Vasco Chinita (ancien professionnel de l'hôtellerie), Pierre-Arnaud Buzzi (ancien régisseur technique) et Edwige Dejoie (ancienne étudiante en BTS) sont (re)venus à l'administratif par choix et aiment leur métier : « C'est génial, on voit tout de la vie d'une structure ! » ; « J'avais des stéréotypes sur la profession : tout dépend du cadre et de la façon dont elle est exercée ; je ne souhaitais ni travailler en indépendant, ni dans une grande entreprise. » En l'occurrence, même si intervenir au sein de plusieurs structures demande rigueur et sens de l'adaptation, **le GE Mezzanine admin offre des opportunités uniques.**

« Les **problématiques**, les **interlocuteurs** sont **démultipliés** (plusieurs équipes de collègues), ce qui oblige à une gymnastique de l'esprit », « le rythme est plutôt soutenu, parfois tendu », « ce n'est pas toujours simple en matière de concentration, de gestion du temps », « on n'a jamais le pied complètement quelque part. »

<sup>12</sup> Orok films fait appel au GE un ou deux jours par mois.

Mais, la **diversité est formatrice**, les salariés sont porteurs d'idées et des expériences dans les autres structures, des liens se font entre des situations comparables : la résolution de tel problème chez l'adhérent A sera réinvestie chez l'adhérent B. « *C'est un cadre de travail très enrichissant, je n'aurais jamais pensé apprendre autant en si peu de temps.* » Cet apprentissage sur le tas est complété par des formations régulières, parfois sur une longue durée<sup>13</sup>.

Lors de la **réunion d'équipe mensuelle** (qui réunit l'ensemble des salariés, le président et la vice-présidente), les échanges entre collaborateurs permettent de mettre au point des outils communs (fiches de bonnes pratiques à usage interne, par exemple), d'anticiper des cas de figure, « *de trouver des parades* ».

C'est aussi un temps d'écoute, de régulation d'éventuelles difficultés avec les adhérents du GE : « *Quelques-uns sous-estiment les besoins et la complexité de l'administratif* », mais globalement, les salariés se sentent reconnus, leurs compétences spécialisées sont appréciées : connaissance des régimes

du droit d'auteur, fiches de payes des intermittents, saisie comptable spécifique, etc. Ce métier leur apporte **des satisfactions** : « *Aider des petites structures à faire aboutir leur film ou leur spectacle est un travail qui a du sens* », « *l'apparition de son nom au générique est une récompense.* »

## ►► **Essaimer plutôt que grossir**

Victime de son succès, Mezzanine admin a fait le choix – pour l'instant – de ne pas donner suite aux demandes d'adhésion qui se bousculent : le groupement souhaite **rester à taille humaine** et la priorité est de **stabiliser l'existant**. L'enjeu est de **réussir à fonctionner avec un modèle économique viable** : pour compenser la baisse des aides publiques, une augmentation progressive des tarifs a été programmée dans un prévisionnel à cinq ans.

L'objectif est d'**adapter les postes** proposés aux besoins des adhérents, un poste d'assistant festival et un poste de juriste sont par exemple à l'étude.

<sup>13</sup> Par exemple, la directrice a suivi la formation de manager de groupement d'employeurs : [www.droit1.univ-nantes.fr](http://www.droit1.univ-nantes.fr)



La volonté est aussi de renforcer les liens entre les adhérents, au-delà du GE : productions communes ou partage de matériel. Un « immeuble cinéma » qui réunirait physiquement les membres et des moyens de production mutualisés est envisagé.

*« Plutôt que faire grossir **le GE**, nous souhaitons donner à d'autres l'envie de reproduire ce modèle, montrer qu'il peut constituer une réponse concrète à la crise du secteur culturel. »*

## Repères budgétaires

### Les aides dont a bénéficié le GE

- Région Île-de France : aide au démarrage : 30 000 € ; aide au développement : 48 000 €.
- Fonds social européen, mesure micro-projet : 23 000 €.
- Mairie de Paris, trophée de l'économie sociale et solidaire : 15 000 €.
- Fondation de France : 20 000 €.

### Budget de fonctionnement (2015)

- Budget : 210 000 €.
- Part recettes propres : 65 %.  
7 503 heures facturées soit  
1 072 journées d'intervention.
- Aides à l'emploi : 25 %.
- Subventions : 10 %.

Réserves  
10 000 € (livret A).



## Facteurs de réussite

- Un projet associatif clair, une éthique forte.
- Des fondateurs légitimes et reconnus au sein de leurs réseaux respectifs.
- Des soutiens publics significatifs pour le démarrage.
- Principe de cooptation facilitant la formation d'un collectif cohérent au-delà du noyau dur initial.
- Accès à des compétences spécialisées en administration et gestion de la culture.
- Logique de tutorat, de formation, d'accompagnement des personnes en contrats aidés.
- Des salariés impliqués.
- Stratégie d'anticipation de la fin des aides (hausse des tarifs).

## Freins/questions

- Place prépondérante des fondateurs qui se savent encore indispensables.
- Complexification de la gestion en raison d'une croissance rapide.
- Besoin d'une coordination renforcée.
- Fragilité et manque d'implication de certains adhérents.
- Capacité des membres à supporter les charges fixes du GE hors subventions.
- Vigilance sur le contenu des postes administratifs (au regard de l'ordre des experts-comptables).

### CONTACTS



contact@mezzanineadmin.fr



www.mezzanineadmin.fr

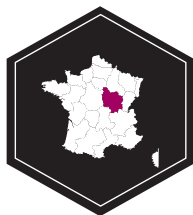


09 83 82 01 10









# PÉNICHE CANCALE

## UNE SCIC AU SERVICE DES DROITS CULTURELS

LUC DE LARMINAT

**B**istrot spectacle amarré dans le port de Dijon, la péniche Cancale illustre **une autre façon d'entreprendre** : association transformée en SARL-SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), puis en SA-SCIC, elle rassemble aujourd'hui près de 200 sociétaires. À la croisée du privé et du public, le projet soutient la scène artistique régionale et valorise les producteurs locaux, tout en donnant une place prépondérante aux habitants et à la redynamisation du quartier.



### ►► Résolument ancrée dans le quartier

En 2007, à la retraite après plus d'un demi-siècle passé au service du transport de marchandises, la péniche Cancale séduit de nouveaux marinières : Benjamin Magnen et Côme Gallay, anciens camarades de collège, et Kiko Rufer, artiste, la choisissent pour concrétiser leur projet de bistrot culturel flottant. Ils créent alors l'association L'Autre Bout du monde avec un double objectif : proposer une programmation régulière, empreinte de diversité artistique et **faire vivre un vrai bistrot de proximité**. « *Le premier élu contacté a été celui du quartier, les riverains ont été nos premiers interlocuteurs, nous voulions les rassurer sur les nuisances*



*sonores mais surtout faire remonter leurs attentes avant de nous installer.* » Le projet rejoint les préoccupations de la ville de Dijon. Pour Christine Martin, adjointe au maire, déléguée à la culture, il représentait « *une belle opportunité de faire vivre ce quartier du port agréable et pourtant méconnu, d'autant que des mutations s'y préparent : arrivée du tram, installation de nouveaux*

logements, etc. Cet espace de convivialité et de créativité relié aux structures alentours correspondait à des envies et des besoins ».

Dès le départ, la ville apporte un soutien logistique<sup>1</sup> (installation de l'électricité, etc.), politique (pour faire accepter l'implantation permanente de la péniche) et financier, par l'octroi d'une subvention. Toutefois, l'acquisition de la péniche et sa réhabilitation sont financées à 80 % par **des fonds privés** (des proches des initiateurs). Avant de lancer les travaux, les fondateurs se forment et visitent des lieux similaires en France : « *On a pêché des idées un peu partout pour transformer et aménager cet espace contraint*<sup>2</sup>. » Soucieuse du voisinage, l'association l'est aussi de l'environnement : **utilisation de matériaux écologiques**, mise en place d'une centrale de traitement des eaux usées<sup>3</sup>, etc.

En 2009, une nouvelle péniche Cancale, coquette et chaleureuse, est inaugurée ! Grand Prix Macif 2010 du film d'économie sociale et solidaire, le documentaire *Péniche Cancale, une aventure culturelle et coopérative* retrace la gestation et la concrétisation du projet<sup>4</sup>.

## Aide à l'investissement et au démarrage

### Plan de financement

- 160 000 € : apport famille Magnen.
- 250 000 € : emprunt Crédit coopératif (sur 15 ans)
- 50 000 € : subvention d'investissement du conseil régional (service économie sociale et solidaire, ESS).
- 20 000 € : subvention d'investissement conseil régional (service environnement).
- 20 000 € : Centre national de la chanson, des variétés et du jazz, aide à l'équipement scéno-technique.
- **Total** : 500 000 €.

### Aides au démarrage

- 15 000 € : subvention conseil régional (service ESS).
- 15 000 € : prêt de la Société d'investissement de France active<sup>5</sup> (Sifa).
- 15 000 € : prêt de la Société coopérative de développement et d'entraide<sup>6</sup> (Socoden).

<sup>1</sup> La ville est concessionnaire du port.

<sup>2</sup> Dimensions : 39 m sur 5 m.

<sup>3</sup> Soutien du programme « Je manage l'environnement » du conseil régional de Bourgogne.

<sup>4</sup> Documentaire signé Damien Maheu à retrouver sur Dailymotion.

<sup>5</sup> [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

<sup>6</sup> [www.avise.org/annuaire-des-dispositifs/socoden](http://www.avise.org/annuaire-des-dispositifs/socoden)



## ►► Bistrot gourmand et cabaret flottant

Plutôt que d'avoir recours à la grande distribution, la péniche Cancale fait clairement le choix de **mettre en avant les producteurs du terroir et les petites exploitations** des environs. Pour autant, tout n'est pas bio et local à 100% : « *On ne voulait pas créer un lieu branché pour clients fortunés mais offrir un espace pratiquant des tarifs abordables.* »

Faire sortir les gens de chez eux, les faire se rencontrer, se rassembler, favoriser la découverte... autant d'objectifs qui sont l'essence même du projet culturel : « *On voulait **créer un lieu accueillant, à taille humaine**, où l'on se sente bien en tant qu'artiste, en tant que client. L'idée, c'est de brasser les publics sans discrimination. On incite les flâneurs à prendre un billet pour un concert ou un spectacle alors qu'ils ne l'avaient pas prévu. Le dimanche, l'ambiance est plus familiale, on propose des animations conçues pour et par les habitants : malles de jeux pour les enfants, boums autour d'un goûter ou d'un thé, etc.* »

### À la carte

Toute l'année, dans la cale ou sur le pont-terrasse aux beaux jours, une grande variété de produits locaux et régionaux sont proposés : jus de fruits artisanaux (rhubarbe par exemple), vins bourguignons (sélectionnés après un « blind test »), bières artisanales, mais aussi des saveurs d'ailleurs (vieux rhums, punch planteur maison), apéritifs et digestifs, thé, café bio, etc.

### À l'affiche

- 180 événements par an (présence de 650 artistes).
- 20 000 spectateurs en 2013 (fréquentation en hausse).
- Jauge de 100 personnes.
- Tarif des spectacles : 9 € et 5,5 € (tarif réduit).
- Concerts (funk, hip hop, groove, afro, reggae, latino, balkans, oriental, rock, pop, folk, électro, house, techno, jazz, chanson, blues).
- Spectacle vivant (théâtre de rue, cirque, jeune public, poésie, conte, lectures).
- DJ sets.
- Animations culinaires, ludiques.
- Expositions, installations, projections, etc.
- Conférences, débats, rencontres, etc.

## ►► Une programmation collégiale

Contrairement à d'autres salles de spectacle, la programmation de la péniche Cancale n'est pas l'apanage d'un interlocuteur unique : elle est le **fruit de l'implication régulière de 80 personnes** investies au sein de plusieurs comités : musique, théâtre, arts visuels, etc.

Coordonnée par Benjamin Magnen, devenu directeur, cette dynamique collective permet de prendre en compte la diversité artistique et culturelle, de **relier amateurs et professionnels**, de **valoriser les groupes locaux** (60% des groupes programmés en moyenne). La MJC, le centre social et d'autres partenaires du quartier sont associés à la programmation.

En laissant chacun exprimer ses goûts, ses attentes, en créant l'occasion d'en débattre sans hiérarchie (« *pas de culture d'en haut avec un grand C, ni de culture d'en bas<sup>7</sup>* »), en créant les conditions du dialogue pour faire humanité ensemble, la péniche

## Brève définition des « droits culturels »<sup>8</sup>

La notion de « droits culturels » repose sur :

- L'article 1 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits.* »
- La déclaration de Fribourg (2007) : « *Le terme culture recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement. L'expression "identité culturelle" est comprise comme l'ensemble des références culturelles par lequel une personne se définit, se constitue, communie et entend être reconnue dans sa dignité.* »

<sup>7</sup> Lire à ce sujet : Lawrence W. Levine, *Culture d'en haut, culture d'en bas*, éditions La Découverte.

<sup>8</sup> [www.droitsculturels.org](http://www.droitsculturels.org)

Cancale apparaît comme **un terrain d'expérimentation des « droits culturels »**.

## ►► De l'association à la SCIC, de la SARL à la SA

En 2009, l'association initialement créée se transforme en SARL-SCIC<sup>9</sup> : « *La société coopérative d'intérêt collectif nous a permis de sortir de ce montage juridique alambiqué qu'était le double statut association loi 1901 et SARL*<sup>10</sup>. »

Le passage en SCIC est une façon de mettre en cohérence le projet et le statut : « *Nous voulions **combiner le volet commercial – licence IV – et le volet culturel non lucratif** ; nous avons le souci d'entreprendre autrement vis-à-vis des salariés, des artistes, des bénéficiaires de nos action et plus globalement vis-à-vis du territoire. Nous reven-diquons les valeurs de l'entrepreneuriat social*<sup>11</sup>. »

Au départ, la SCIC comptait 99 associés, soit le maximum autorisé pour une SARL-SCIC.

Trois ans plus tard, la volonté d'inscrire encore davantage le fonctionnement de la péniche Cancale dans **une démocratie de groupe** accélère le passage en SA-SCIC : avec ce statut, le nombre d'associés est illimité. Ils sont aujourd'hui près de 200 : salariés permanents car « *ils sont au cœur du projet, ce qui n'est pas toujours le cas dans une association* », proches collaborateurs (techniciens), partenaires, bénévoles, etc.

Ainsi, se côtoient artistes, habitants, voisins de ponton, professionnels de la culture, viti-culteurs. « *La plus-value de la coopérative est de regrouper les compétences de chacun. Le fait que tout le monde ne soit pas issu du milieu du spectacle apporte une vision complémentaire qui aide à prendre du recul et à rester le plus ouvert possible. Ça fait du bien d'être soutenu par beaucoup d'énergies : dès l'ouverture, il y avait du monde autour de nous*<sup>12</sup>. »

Au-delà de leur présence (et conseils) lors des assemblées générales, les sociétaires n'hésitent pas à donner des coups de main concrets : service en salle, accueil, etc.

<sup>9</sup> Grâce à l'appui de l'Union régionale des sociétés coopérative et participatives (Urscoop) : [www.les-scop-bfc.coop](http://www.les-scop-bfc.coop)

<sup>10</sup> Historiquement, de nombreux cafés culturels ont utilisé cette structuration complexe : SARL d'un côté pour gérer l'activité bar et association de l'autre, pour organiser la programmation artistique et porter les subventions.

<sup>11</sup> La Péniche est membre du, Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) : [www.mouves.org](http://www.mouves.org)

<sup>12</sup> Source : article d'Emmanuel Daniel [www.tourdefrancedesalternatives.fr](http://www.tourdefrancedesalternatives.fr)

Avec le passage en SCIC, le capital passe de 18 000 euros à 32 000 euros<sup>13</sup> ; le CA s'élargit et compte désormais 15 personnes. Devenu gérant de la SCIC-SA, Benjamin Magnen reste pragmatique : « *Je ne ferai pas croire que tout le monde décide. Le principe d'une personne égale une voix est pondérée par la réalité : les personnes qui ont le plus de responsabilités ont de fait plus de poids* », mais l'une des salariées précise : « *Benjamin tranche en se souciant du point de vue de chacun et de nombreuses décisions se prennent collégialement*<sup>14</sup>. »

#### Quelques chiffres-clés sur la SCIC

- SA-SCIC au capital de 32 000 €.
- 7 salariés (6 équivalents temps plein).
- 80 bénévoles.
- 190 sociétaires.
- 1 gérant (l'un des fondateurs).
- Conseil d'administration : 15 membres désignés parmi les 3 collèges : salariés, bénévoles, partenaires/bénéficiaires.

## ►► Un équipement plébiscité

À l'évidence, la péniche Cancale a comblé un vide : « *Les animations, nombreuses et souvent gratuites, variées et de qualité, ont réveillé ce quartier à l'abandon, renfermé sur lui-même. Si elle n'existait pas, les gens ne sortiraient pas, elle est devenue incontournable pour toutes générations : jeunes, adultes, seniors, familles*<sup>15</sup>. »

Les fondateurs s'en réjouissent : « *On a montré qu'il est encore possible de faire se rencontrer les gens en chair et en os, et ils reviennent. Les spectateurs sont heureux, on vit concrètement l'accès à la culture pour le plus grand nombre.* »

La péniche est devenue un espace où se réunissent régulièrement les voisins, les habitants, les commerçants, les habitants des bateaux, la MJC, le comité de développement du canal et du port pour débattre de l'avenir du quartier.

Elle a su aussi s'inscrire plus largement dans le paysage culturel dijonnais (la Cour-sive Boutaric<sup>16</sup>, Radio campus) et tisser des liens avec des réseaux nationaux (Syndicat

<sup>13</sup> 20 € la part.

<sup>14</sup> Source : article d'Emmanuel Daniel.

<sup>15</sup> Propos d'un membre du comité de développement du quartier du port.

<sup>16</sup> Pôle d'entreprises créatives : [www.la-coursive.fr](http://www.la-coursive.fr)



national des musiques actuelles, Fédération nationale des cafés culture).

*« C'est un lieu hybride, un bon compromis entre un lieu "alternatif" et un lieu trop "institutionnel". »* Le fonctionnement de la péniche repose en effet sur des recettes propres mais aussi sur le soutien de partenaires publics : la ville, financeur principal, le conseil régional et la Drac Bourgogne, le conseil départemental de la Côte-d'Or.

La péniche est parvenue à l'équilibre budgétaire après trois ans d'activités ; les sociétaires cherchent néanmoins d'autres pistes pour renforcer le modèle économique,

sans pour autant renier leurs principes de départ.

*« La transparence économique, la notion d'économie équitable, qui sous-tendent le projet sont fondamentales dans notre idée d'un petit lieu culturel ; chacun doit y trouver son compte financièrement, y compris les artistes. Nous n'avons pas envie que le bar finance la programmation : pour nous, la diffusion de spectacle vivant nécessite une part de subvention, sans quoi seuls les enjeux commerciaux dictent leurs règles et on ne peut plus se permettre de coup de cœur ni de prendre des risques artistiques. »*

### **Budget de fonctionnement**

400 000 € environ :

- 75 % de chiffre d'affaires et recettes propres (bar, brasserie, billetterie, réceptions, séminaires, prestations).
- et 25 % de subventions de fonctionnement.  
dont 50 000 € : ville de Dijon.  
dont 27 500 € : conseil régional de Bourgogne.  
dont 14 500 € : Drac Bourgogne.  
dont 6 000 € : conseil départemental de la Côte-d'Or.

Plusieurs idées sont à l'étude : un projet « écolo, culturel et touristique » de développement du port, un festival itinérant. L'enjeu est aussi d'associer des partenaires publics à la SCIC, un jour peut-être la ville ?



## Facteurs de réussite

- Concertation avec les habitants en amont, partenariat avec les structures du quartier.
- Investissement personnel important pour l'acquisition et les travaux.
- Une structure de droit privé avec un objet lucratif limité.
- Des salariés au cœur du projet.
- Pas de directeur artistique mais une direction artistique collégiale.
- Un nombre important d'associés issus d'horizons variés.
- Des bénévoles nombreux et actifs.
- Valorisation de l'économie locale.
- Accessibilité tarifaire, diversité des publics.

## Freins/questions

- Absence des partenaires publics au sein de la SCIC.
- Équilibre économique à moyen terme.
- L'animation des nombreux sociétaires, nécessité de pondérer le principe 1 homme = 1 voix.

### CONTACTS



[contact@penichecancale.com](mailto:contact@penichecancale.com)



[www.penichecancale.com](http://www.penichecancale.com)

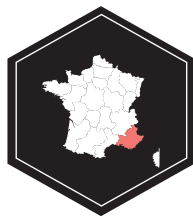


03 80 43 15 72









# LES TÊTES DE L'ART

## L'ART DE LA PARTICIPATION

RÉJANE SOURISSEAU

À l'origine reconnues sur les « **projets artistiques participatifs** », Les Têtes de l'art ont développé, en réponse aux sollicitations du terrain, un **pôle d'accompagnement** au service des artistes et des initiatives culturelles émergentes. Avec un fonctionnement interne basé sur la **transparence** et une **gouvernance partagée**, cette structure créée il y a vingt ans à Marseille a réaffirmé la pertinence du statut associatif pour porter un ensemble **d'activités atypiques**, en cohérence avec **des valeurs fortes**.



### ►► Un cœur de métier historique

En 1996, trois amis comédiens, Sam Khebizi, Hervé Lavigne et Xavier Laurent, issus du Conservatoire national dramatique de Marseille, créent Les Têtes de l'art, d'une part pour porter leurs projets de créations personnelles, d'autre part pour organiser des **classes culturelles** et des **séjours de vacances** à dominante artistique dans le champ du **tourisme social**.

De plus en plus sollicitée par des structures socioéducatives (MJC, centres sociaux, etc.) à la recherche d'intervenants pour mener des projets culturels impliquant leurs publics respectifs, l'association élargit progressivement ses activités.



En quelques années se constitue un **solide réseau d'artistes professionnels** « *choisis pour la richesse de leurs parcours, leurs qualités pédagogiques et leur diversité* » (arts visuels, spectacle vivant, audiovisuel, multimédia, etc.). En 2009, pour compléter les besoins non couverts par le parc régional, Les Têtes de l'art mettent en place un **plateforme de matériel mutualisé**.

Elle constitue une « *alternative entre le prêt et la location* », à des tarifs abordables<sup>1</sup>. En complément, si besoin, l'intervention de techniciens spécialisés est proposée. En réponse aux nombreuses questions que se posent les opérateurs, un **Guide des projets artistiques participatifs** (de création et/ou pratiqué) est édité<sup>2</sup>.

Outre ces apports concrets, Les Têtes de l'art revendiquent une **certaine vision de l'art** : il est conçu comme « *un outil de transformation sociale, un vecteur de citoyenneté* » ; il s'agit de « *faire vivre des expériences collectives et artistiques, de valoriser les savoir-faire des personnes* ». Didier Faure, artiste<sup>3</sup>, précise : « *Quand un adolescent me dit : "Vas-y raconte ce que je t'ai dit", je me dois d'être juste, fidèle à sa parole ; l'enjeu est de me mettre au service des gens, non de livrer mon point de vue, mais cette posture nourrit ma pensée.* »

« *Travailler dans la durée, créer des passerelles, fédérer* » sont les maîtres mots de « *projets à la fois éclectiques et exigeants, conçus sur mesure* ». **L'approche** est ainsi toujours **pluridisciplinaire et multipartenariale**.

Ni structure de création ni structure de diffusion, Les Têtes de l'art trouvent ainsi leur place dans une fonction de médiation et accèdent en 2001 à une reconnaissance institutionnelle en devenant l'un des opérateurs culture de la politique de la ville. Dès lors, les actions vont se démultiplier : dans l'espace public ou contre le décrochage scolaire (*lire encadré page suivante*). En parallèle, une télévision participative est lancée sur le 3<sup>e</sup> arrondissement de Marseille, où l'association est installée depuis son origine<sup>4</sup>.

Un tel **développement** n'est pas le fruit d'une stratégie préméditée mais « *s'est construit à partir d'intuitions, de demandes d'artistes et de partenaires* ».

<sup>1</sup> Financée au départ sur les fonds propres de la structure, elle permet de filmer, sonoriser, mettre en lumière un spectacle, etc.

<sup>2</sup> Disponible sur le site des Têtes de l'art

<sup>3</sup> Comédien, auteur, metteur en scène, intervenant régulier pour Les Têtes de l'art

<sup>4</sup> Au Comptoir Toussaint-Victorine, au cœur du quartier de La Belle de mai, friche industrielle de près de 5 000 m<sup>2</sup>, abritant des entreprises et associations culturelles.



## Aperçu de projets participatifs <sup>5</sup>

- Le dispositif **CréaCtions** propose des actions centrées sur les quartiers prioritaires relevant de l'Agence nationale de rénovation urbaine, sur les thématiques du contrat urbain de cohésion sociale : mixité, gestion urbaine de proximité, etc.
- Le projet **Place à l'art** permet de questionner les usages des places publiques grâce à des installations éphémères ou pérennes. Les **partenaires** des projets sont  **multiples** : écoles, compagnies, théâtres, centres sociaux, MJC, MPT, réseaux d'éducation populaire, structures publiques, parapubliques, privées, etc. Pour alimenter la réflexion, Les Têtes de l'art étaient membres du réseau Banlieues d'Europe <sup>6</sup> et ont organisé en 2013 les rencontres « L'art participatif en questions ».
- La **télévision participative** <sup>7</sup> vise à offrir un espace d'expression, de communication et de création aux habitants du 3<sup>e</sup> arrondissement, elle est aussi un moyen pour l'association de renforcer les rapports de proximité.

## ►► Un accompagnement à 360 degrés

Dans le prolongement de la plateforme de matériel, pour répondre aux demandes exprimées par des artistes, des porteurs de projets et de petites associations culturelles, la mise en place d'un pôle d'accompagnement semble « *une évidence* ». Créé en 2011, après une étude de faisabilité et grâce à des aides publiques et privées <sup>8</sup>, il offre une palette de services : **temps collectifs, appuis individuels courts, suivis étalés sur plusieurs mois**. Sont travaillées aussi bien les **questions techniques** (juridique, gestion) que **stratégiques** (diversification des financements, relations institutionnelles, ancrage territorial).

Selon les cas, Sarah Thuillier, responsable du pôle, mobilise des compétences en interne, fait appel à des consultants ou oriente vers d'autres opérateurs : couveuses <sup>9</sup>; dispositif local d'accompagnement <sup>10</sup>; centres de ressources <sup>11</sup>, bureaux de production <sup>12</sup>, prestataires de services <sup>13</sup> car, insiste-t-elle, « *nous cultivons les mises en réseaux, les dynamiques*

<sup>5</sup> Liste complète sur [www.lestetesdelart.fr](http://www.lestetesdelart.fr)

<sup>6</sup> Le réseau Banlieues d'Europe a cessé ses activités en 2015.

<sup>7</sup> [www.teleparticipative.org](http://www.teleparticipative.org), membre de la Fédération des vidéos des pays et des quartiers et des médias citoyens Paca.

<sup>8</sup> Région Paca, département, Fondation de France.

<sup>9</sup> Cado, Inter-Made, BGE accès conseil.

<sup>10</sup> Le DLA 13 est porté par Esia.

<sup>11</sup> Arcade, pôle info musique, MJC Aubagne.

<sup>12</sup> Internexterne, Bureau intermédiaire de production, In'8 Circle.

<sup>13</sup> Cagec.

**partenariales**<sup>14</sup>. Dès 2011, nous avons ainsi accueilli SMart<sup>15</sup> dans nos bureaux. Les services concrets de cette coopérative de gestion de projets culturels sont complémentaires aux nôtres (facturation, plateforme en ligne, etc.). **Des synergies se créent** : certaines personnes reçues au pôle utilisent ensuite la plateforme de matériel ou les services de SMart ou inversement ».

Hausse régulière du nombre d'utilisateurs, satisfaction des usagers (d'où le bouche à oreille), reconnaissance des partenaires publics (jouant le rôle de prescripteurs), le pôle est **un succès** et a pris une place déterminante dans l'identité des Têtes de l'art. Pour Vincent Mazer, de la région<sup>16</sup>, « il offre une **boîte à outils** globale et cohérente, particulièrement bien **adaptée aux besoins de structuration d'une partie du secteur culturel**. Au niveau de notre institution, c'est un **cas unique d'approche inter-services** : vie associative, économie sociale et solidaire, culture ».

## Partenaire du service public

Pour Audrey Nikitine, chargée de mission vie associative à la région, « Les Têtes de l'art sont missionnées en tant que structure relais d'appui pour soutenir les petites associations, dont celles situées dans les quartiers. Le service est accessible à tous. Le conseil régional leur renvoie les sollicitations "techniques" et "sectorielles" qui lui sont adressées. Les salariés agissent avec **professionnalisme** : réponses rapides et personnalisées, durées modulables adaptées à la temporalité des projets, organisation souple, etc.

D'autre part, le **statut associatif** est défendu en tant que **véritable projet collectif permanent** et non comme simple support de portage d'une activité. Les personnes porteuses d'un projet plutôt individuel sont orientés vers d'autres formules. Les Têtes de l'art occupent ainsi **une place unique** à Marseille mais aussi dans les Bouches-du-Rhône et en Paca ».

## Chiffres 2014

- Plus de 70 projets accueillis en individuel, près de 150 participants aux temps collectifs.
- Soutien public : 70 000 € (région : 57 000 €, département : 13 000 €).

<sup>14</sup> L'association est membre du Réseau des accompagnateurs marseillais pour les structures d'économie sociale et solidaire (Ramsess), adhérente de la Cress Paca.

<sup>15</sup> [www.smartfr.fr](http://www.smartfr.fr)

<sup>16</sup> Chargé de mission emploi-formation à la direction de la Culture.



## ►► **Quand fonctionnement interne rime avec valeurs**

Pour mener à bien ces différents projets, au fil du temps, **une équipe salariée s'est constituée**. Devenu directeur, Sam Khebizi fait le constat que la gouvernance n'a pas évolué et n'est plus adaptée à la taille et aux missions de la structure<sup>17</sup>. Il décide alors d'engager, à partir de 2010, « **un long et irréversible processus de transformation** », appliquant cinq principes croisés qu'il s'est appropriés lors d'une formation sur l'économie sociale et solidaire<sup>18</sup> : informer, partager, coconstruire, associer, qualifier (lire encadré). Sa réflexion s'inspire également d'un projet européen d'échanges de pratiques entre plusieurs dirigeants d'associations hors secteur culturel<sup>19</sup>.

Cette démarche se traduit par **une réforme statutaire** et par le **passage d'un conseil d'administration (CA) de complaisance à un CA de compétences**, avec un renforcement du **lien de proximité** : la moitié des administrateurs sont des habitants

### **Cinq principes clefs d'une gouvernance participative**

- **Transparence**, indispensable pour créer la confiance : « *L'information est accessible à tous, les outils pour la diffuser sont nombreux.* »
- **Partage** : créer des espaces de rencontre formels et informels (événements conviviaux), où les parties prenantes peuvent faire « communauté ».
- **Coconstruction** : des projets collectifs se débattent et s'imaginent ensemble.
- **Pouvoir de décision** : « *L'enjeu n'est pas tant dans la participation que dans le transfert réel du pouvoir de décision.* »
- **Qualification** : des temps réguliers permettent à chacun de se former, d'apprendre, de progresser : « *Tout le monde se professionnalise.* » Un séminaire annuel est organisé.

Les conditions d'émergence, la faisabilité et les résultats de l'ensemble du processus ont été analysés par le chercheur Philippe Eynaud<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> La présidente était alors sa compagne.

<sup>18</sup> Formation en alternance de deux ans au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

<sup>19</sup> Projet lancé par la Coopération locale et appui aux initiatives dans l'économie sociale et solidaire (Claie).

<sup>20</sup> [www.ifris.org](http://www.ifris.org)

du quartier « *pour nourrir le projet artistique et l'implantation territoriale* ». Une attention est également portée à la parité, l'intergénérationnel, la diversité culturelle, l'équilibre entre anciens et récents administrateurs. « *L'arrivée de nouvelles personnes au sein du CA appelle une transmission, nous oblige à mettre des mots, à partager davantage le projet* », souligne Huguette Bonomi, présidente.

Pourtant souhaité par le directeur, un tel mode d'organisation le renvoie parfois à des contradictions : « *Comment lâcher prise tout en gardant (un peu) la main ?* » Quelques désaccords surgissent avec le CA ; ils sont surmontés. « *On cherche à mettre en place une organisation pour que Sam ne concentre pas toutes les informations et responsabilités.* » Pour le principal intéressé, « *malgré sa complexité, l'aventure est intéressante à vivre !* **La réforme profonde de la gouvernance a joué un rôle fondamental dans notre développement** : l'association (après réflexion nous avons décidé de garder ce statut) est désormais mieux reconnue par ses partenaires, ses membres et les habitants du territoire ».

La **place des salariés** a été renforcée : ils sont incités à être autonomes (chacun gère son budget), à progresser (politique de formation continue). D'autre part, tous les contrats aidés ont été transformés en CDI de droit commun.

Quant aux artistes, s'ils ne font pas partie du CA – afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêt –, ils sont associés au fonctionnement<sup>21</sup>, par le biais du conseil artistique consultatif (CAC, « *qui démarre doucement* »), mais aussi via « *des discussions permanentes* » car « *la mise en place d'une gouvernance participative va au-delà des cadres formels* ».

## ►► 20 ans, un nouveau cap !

Alors que les premiers projets développés par Les Têtes de l'art en Europe et autour de la Méditerranée à partir de 2008 sont plutôt de petite envergure<sup>22</sup>, l'année 2014 marque une bascule : **l'association est sélectionnée<sup>23</sup> par la Fondation européenne de la culture** (ECF), pour son programme « *Connecting Culture, Communities and Democracy* ». Missionnée pour organiser

<sup>21</sup> Une grille tarifaire commune a par exemple été mise en place.

<sup>22</sup> Avec, par exemple, l'Institut international de théâtre méditerranéen (ITM).

<sup>23</sup> Seules six structures ont été sélectionnées au niveau européen par la Fondation.

<sup>24</sup> Cinquante porteurs de projets issus de vingt-trois pays réunis lors de l'Idée Camp.





une rencontre internationale<sup>24</sup> en vue de réfléchir au rôle de la culture dans les pratiques démocratiques à travers l'Europe, l'association « *relève le défi et bénéficie d'une mise en visibilité de son travail souterrain* ». Le projet global assure un financement important sur trois ans au moment du désengagement de certains financeurs privés.

Depuis sa création, **l'association a su inventer, rebondir** avec l'appui régulier de regards extérieurs (dispositif local d'accompagnement, chercheurs) ; gageons qu'elle continuera à **se transformer en restant fidèle à ses valeurs** d'origine.

	ÉMERGENCE	PROFESSIONNALISATION	MATURITÉ
ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation au Comptoir Toussaint-Victorine, développement des projets d'art participatif dans le cadre de la politique de la ville.</li> <li>• Activité modeste, ponctuelle, quelques classes et séjours artistiques (1996 à 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérateur culture pour la politique de la ville de Marseille.</li> <li>• Mise en place d'un pôle mutualisation adossé au pôle projets artistiques participatifs.</li> <li>• Premiers « petits » projets européens.</li> <li>• Obtention de fonds auprès de fondations privées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 50 et 60 projets différents menés chaque saison, une moyenne de 3 000 participants.</li> <li>• Création du pôle d'accompagnement (2010).</li> <li>• Accueil de SMart dans les bureaux des Têtes de l'art (2012).</li> <li>• Premier gros projet européen (2014).</li> <li>• Budget : 600 000 €.</li> </ul>
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau restreint de 5 artistes.</li> <li>• Gestion bénévole.</li> <li>• Crise de croissance (fin année 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'une équipe de permanents, création d'un poste de directeur : deux équivalents temps plein (ETP) en 2007.</li> <li>• Structuration interne grâce à des apports extérieurs (DLA, expertises, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 ETP (2014).</li> <li>• 120 artistes.</li> <li>• Changement gouvernance, refonte statutaire.</li> <li>• Gestion responsable et efficace d'une crise financière (2013).</li> <li>• Recherche-action (2014).</li> </ul>
	1996	2000	2009 → 2015



### Facteurs de réussite

- Ancrage local et actions à l'international.
- Ingénierie forgée à partir du terrain.
- Reconnaissance des partenaires publics.
- Appartenance à de multiples réseaux.
- Capacité à mobiliser des fonds privés et européens.
- Prise de recul, formalisation des évolutions.
- Gouvernance partagée.
- Autofinancement à presque 50%.

### Freins/questions

- Baisse du nombre des classes et séjours culturels.
- Niveau d'activité important des salariés, rémunérations à améliorer.
- Place encore prépondérante du directeur.
- Conseil artistique consultatif encore peu opérant.
- Peu de reconnaissance de la part de la Drac.
- Dépendance aux politiques publiques pour la fonction d'accompagnement.
- Besoin de capitaliser sur l'art participatif.

### CONTACTS



[contact@lestetesdelart.fr](mailto:contact@lestetesdelart.fr)



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



04 91 50 77 61



# ▶▶ RESSOURCES

---

## OUVRAGES ET ARTICLES CITÉS

---

### Ouvrages

Bruno Colin et Arthur Gautier (dir), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Érès, 2008.

Nicolas Bourriaud, *Esthétique relationnelle*, les Presses du réel, 1998.

### Rapport, actes de rencontres

Virginie Millot (dir.), Axel Guïoux, Évelyne Lasserre, *Faire « œuvre collective » aux frontières du monde de l'art*, Ariese, université Lumière-Lyon-II, 2004.

*Projets culturels et artistiques en territoires*, La Chambre d'eau, 2008.

### Manifestes et déclarations

*Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture*, Ufisc, 2007.  
[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)

*Déclaration des initiatives artistiques et culturelles de l'économie solidaire*, Opale, 2006.  
[www.opale.asso.fr/article317.html](http://www.opale.asso.fr/article317.html)

*Les droits culturels. Déclaration de Fribourg*, 2007.  
[www.droitsculturels.org](http://www.droitsculturels.org)



## Articles

« Quand l'ESS et la culture se rencontrent », *Jurisart etc.* n° 29, éditions Dalloz, novembre 2015.

Philippe Eynaud, Sam Khebizi, « L'art participatif comme vecteur d'une gouvernance innovante », 2015.

Nathalie Poisson-Cogez, « Résidences (1). Les enjeux d'une présence artistique en territoire », revue *50 degrés Nord*, 2013.

[www.50degresnord.net/dossier-2](http://www.50degresnord.net/dossier-2)

Valérie de Saint-Do, « Le 6b, une aventure dionysienne », revue *Cassandre / Horschamp* n° 102

Robin d'Angelo, « Au 6b, la gentrification heureuse », Street Press, 27 août 2014

[www.streetpress.com/sujet/130284-au-6b-la-gentrification-heureuse](http://www.streetpress.com/sujet/130284-au-6b-la-gentrification-heureuse)

## Documents pratiques

*La loi relative à l'économie sociale et solidaire, un document pour tout comprendre*, Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale, 2014

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

*Guide pour des éco-événements en Avesnois*, parc naturel régional de l'Avesnois, 2009

[www.parc-naturel-avesnois.fr](http://www.parc-naturel-avesnois.fr)

---

## AUTRES RESSOURCES

---

### Ouvrages

Philippe Henry, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, éditions de l'Attribut, 2014.

Madeleine Hersent et Arturo Palma Tores (dir.), *L'Économie solidaire en pratiques*, Érès, 2014.

Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (dir.), *La Gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Érès, 2008.

Laurent Gardin, *Les Initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Érès, 2006.

### Articles et documents pratiques

« Culture », de Gérard Guibert dans : Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Folio, 2005.

Philippe Berthelot, « Combats et contributions des acteurs artistiques : des musiques actuelles à l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles », extrait de : Jean-Louis Laville et Anne Salmon, *Associations et Action publique*, Desclée de Brouwer, 2015.

[www.opale.asso.fr/article534.html](http://www.opale.asso.fr/article534.html)

« ESS + culture = réalité augmentée », fiche Les Essentiels, la Nacre, 2013.

[www.la-nacre.org](http://www.la-nacre.org)



## Sites de référence

[www.avise.org](http://www.avise.org) : portail du développement de l'économie sociale et solidaire.

[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr) : site de la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication.

[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org) : financeur solidaire pour l'emploi.

[www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org) : site du Labo de l'économie sociale et solidaire.

[www.le-mes.org](http://www.le-mes.org) : mouvement pour l'économie solidaire.

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) : site ressource culture et économie sociale et solidaire.

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org) : site de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles.

[www.cncres.org](http://www.cncres.org) : site du Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Solidaire.

---

## LISTE DES PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE) CULTURE

---

La Coursive Boutaric, pôle d'entreprises créatives, Dijon (21) :  
[www.la-coursive.fr](http://www.la-coursive.fr)

Culture & Coopération, expérimenter le collectif, Saint-Étienne (42) :  
[www.culture-cooperation.org](http://www.culture-cooperation.org)

Le Damier, cluster des industries musicales et audiovisuelles,  
Clermont-Ferrand (63) : [www.ledamier-auvergne.com](http://www.ledamier-auvergne.com)

Fontaine ô Livres, trait d'union des professionnels du livre, Paris (75) :  
[www.fontaineolivres.com](http://www.fontaineolivres.com)

Les Interactifs, regroupement d'entreprises de la filière musiques  
actuelles, Poitiers (86) : [www.pole-musiques.com](http://www.pole-musiques.com)

Matières et couleurs du Lubéron, filière des matières et couleurs dans le Parc  
naturel régional du Lubéron, Roussillon (84) :  
[okhra.com/tag/matieres-et-couleurs-du-luberon](http://okhra.com/tag/matieres-et-couleurs-du-luberon)

SMAC 07, scène de musiques actuelles de territoire en Ardèche,  
Annonay & Viviers (07) : [www.smac07.com/projet/reseau-professionnel](http://www.smac07.com/projet/reseau-professionnel)

Village du cinéma documentaire, filière de l'image, Lussas (07) :  
[www.lussasdoc.org](http://www.lussasdoc.org)



---

## LA DÉMARCHE DE PROGRÈS DE L'APES, ACTEURS POUR UNE ÉCONOMIE SOLIDAIRE

---

La démarche de progrès en économie solidaire a pour objet d'aider à la montée en qualité des structures, en abordant les questions relatives à la qualité des services et des produits, aux méthodes d'organisation et de gestion, aux relations de la structure avec son environnement, en lien avec les valeurs et principes de l'économie solidaire, et la charte de l'Apes.

La démarche de progrès en économie solidaire (inspirée par celle en développement durable : Haute Qualité 21) propose, pour ce faire, une méthode de travail et des outils opérationnels, à construire de façon collective entre toutes les parties prenantes de la structure, sur une durée de quatre à six mois.

Des dizaines de structures ont suivi cette démarche : associations, entreprises, coopératives, collectivités de diverses tailles et dans une multiplicité de domaines, dont la culture.

Pour en savoir en plus : [apes-npdc.org](http://apes-npdc.org)



---

## LE DLA, UN DISPOSITIF D'AIDE AUX STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE OUVERT AU SECTEUR CULTUREL

---

Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts et consignations, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de leur apporter un soutien pour le développement du projet associatif, la pérennisation des postes, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 6200 structures culturelles ont été accompagnées depuis le début du DLA, la culture est ainsi l'un des premiers secteurs accompagnés par ce dispositif généraliste.

Pour en savoir plus :

- Le site dédié au DLA : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)
- La rubrique DLA du site d'Opale : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)



---

## LE TABLEAU DES PRATIQUES SOLIDAIRES DE L'INSTITUT JEAN-BAPTISTE GODIN

---

Le tableau de bord des pratiques solidaires est un outil qui permet l'observation des pratiques solidaires dans l'économie, aussi bien au sein d'une organisation que sur un territoire donné. Il est structuré autour de dix principes de solidarité, six champs d'application et dix-huit indicateurs d'appréciation (pour ces derniers, se reporter au document détaillé).

L'observation se fait dans une perspective dynamique de progression dans la démarche solidaire. Le positionnement matriciel aboutit ainsi à une analyse stratégique qui ouvre sur un plan de développement solidaire adapté.

La méthodologie associe théorie et pratique, à l'image de la recherche collective qui a été menée pour élaborer l'outil.

L'aller-retour entre théorie et pratique est donc indispensable à la compréhension d'une dynamique solidaire.

Le cadrage théorique consiste à appréhender les dimensions constituant la solidarité.

Ce sont **dix principes de solidarisation** qui ont ainsi été mis en évidence :

- la non-lucrativité
- l'hybridation des ressources
- la réciprocité
- la démocratie
- la proximité

- la durabilité
- le bien-être
- la justice
- l'efficacité (ou utilité sociale)
- l'innovation

Ils forment le continuum de solidarité, ce qui signifie qu'ils sont tous en interrelations les uns avec les autres.

Ces principes de solidarisation transcendent la dynamique solidaire. Mais pour être observables en pratique dans une structure, nous les avons inscrits dans les **six champs d'application suivants** :

- l'inscription territoriale
- le mode de ressources
- le mode de gouvernance
- les rapports collaboratifs
- l'inscription sociétale
- la logique d'innovation

Ces champs d'application sont eux-mêmes liés entre eux et il y a nécessairement une cohérence d'ensemble. Nous avons alors défini la dynamique solidaire comme une approche territoriale qui s'étaye sur un espace d'acteurs économiques hétérogènes.

Cet espace ouvre la voie à une concertation et une coconstruction d'activités économiques, qui aboutissent à des projets à ressources plurielles (marchandes, redistributives, réciprocatrices). À l'image de la pluralité d'acteurs sources et des modes de ressources, les projets sont dotés d'une gouvernance élargie qui n'exclut pas l'implication des salariés.

Pour en savoir plus : [www.institutgodin.fr](http://www.institutgodin.fr)





Achévé d'imprimer par Compedit Beauregard, Imprimeur

ZI Beauregard - BP 39 - 61600 La Ferté-Macé

ISBN : 978-2-9515285-0-5

Dépôt légal : septembre 2016



**Ces dix récits d'initiatives** illustrent, de Poitiers à Strasbourg, de l'Avesnois à Marseille, **des façons concrètes de s'emparer et de mettre en pratique les principes de l'économie sociale et solidaire dans le champ des arts et de la culture** : intervention sur des territoires urbains ou ruraux délaissés, souci d'une pratique amateur accessible à tous, attention à la diversité et aux droits culturels, aux créations participatives, entreprises coopératives collectives, nouvelles formes d'emplois partagés, logiques de solidarité, de réciprocité, mutualisation de matériel, initiatives citoyennes, organisations internes collégiales, coconstruction avec les pouvoirs publics et les collectivités, rémunération équitable des artistes...



Depuis plus de vingt-cinq ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles par le biais de travaux variés : études et observations, conception et diffusion d'outils d'appui, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc.

Depuis 2004, Opale porte une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi des structures d'utilité sociale, en partenariat avec l'Ufisc et la Cofac, deux confédérations représentatives du secteur culturel.

Depuis 2014, Opale anime le site Culture & économie sociale et solidaire.

Dans son fonctionnement quotidien, en interne comme avec ses partenaires, Opale s'attache à respecter les valeurs de concertation, de réciprocité, de bienveillance, de transparence, d'ouverture et de tolérance.

