

LA COOPERATION ET LA MUTUALISATION DANS LE SECTEUR CULTUREL SUR LA METROPOLE LILLOISE

Septembre 2013

Sommaire

Introduction	p3
Méthodologie	p4
L'étude	p5
Partie 1 : les résultats	p6
Partie 2 : les besoins	p11
Partie 3 : Les freins	p14
Partie 4 : exemples de projets	p15
- SMAC 07	p15
- Fontaine ô livres	p16
- AGEC	p17
- La Briqueterie	p19
- Mélange karburant 3	p20
Partie 5 : Pistes et outils	p22
Conclusion	p25
Contacts	p26
Annexes	p27
- Synthèse	p28
- Liste des structures	p29
- Questionnaire	p30

INTRODUCTION

Sollicité par différents acteurs culturels, l'APES, dans son rôle d'appui aux acteurs de l'ESS, a souhaité poursuivre les actions engagées (la rentrée des solidaires en septembre 2010 à Douchy les Mines sur le thème « un modèle économique solidaire de la culture peut-il exister ? »* ; le petit-déjeuner solidaire de novembre 2011 ayant comme thème « acteurs économiques de la culture, mutualiser pour pérenniser et développer » ; et La rencontre de novembre 2012 entre porteurs de projets en mutualisation à la MES « Maison de l'économie Solidaire ») par une étude sur : ***La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise.***

Les préoccupations des acteurs (manque de locaux, fragilité salariale, nouveaux modèles économiques à construire), les liens étroits avec l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) sont les points de départ pour analyser le positionnement des associations culturelles de la métropole confrontées à un contexte socio-économique particulièrement difficile (redéfinition des politiques publiques, désengagement étatique, parcellarisation du secteur, notion de concurrence, complexification administrative...).

L'étude a pour objectif d'identifier les besoins des structures et d'étudier les freins rencontrés. Elle a également pour objectif de dégager des pistes d'action et des outils pour aider à la réflexion sur la mutualisation et favoriser ainsi les regroupements autour de projets partagés.

* compte rendu disponible sur notre site

METHODOLOGIE

Après avoir recensé les acteurs culturels à partir notamment des listes des adhérents de l'APES (les acteurs culturels se sont impliqués dès le début de l'association), des acteurs ayant répondu à l'appel à projet LMCU (Lille Métropole Communauté Urbaine), des acteurs présents à la rentrée des solidaires de septembre 2010, nous les avons sollicité soit pour un échange dans le cadre d'un entretien* individuel, soit pour répondre au questionnaire** que nous avons préalablement établi.

15 entretiens ont été réalisés entre avril et juin 2013. 11 questionnaires nous ont été retournés. Nous avons effectué 2 entretiens supplémentaires doublés du questionnaire. C'est donc en tout 28 structures qui ont participé activement à l'étude.

Le questionnaire permet de mettre en évidence trois points :

- Les activités et projets des acteurs. Aujourd'hui : que vous manque t-il ? (attentes - besoins)
- Les degrés de mutualisation. Menez-vous, avez-vous mené des actions de mutualisation : avec qui, comment ? (freins, leviers)
- Les structures souhaitant aller vers des projets de coopération. Pour faire quoi ? (envies)

L'entretien permet d'aller un peu plus loin afin d'obtenir un éclairage précis sur les projets (échange plus qualitatif) et de développer les réponses (interactivité de l'échange). Certains acteurs ont développé les réponses de manière tout aussi significative dans le questionnaire. Les deux supports à l'étude (entretien, envoi du questionnaire) sont donc très complémentaires. Nous ne pouvions pas rencontrer tous les acteurs faute de temps.

L'étude a pour finalité de répondre aux questions suivantes :

- Qui coopère avec qui. Qui ne coopère pas.
- Comment envisager la mutualisation.
- La mutualisation produit quoi.
- Pourquoi se regrouper. (impacts)
- Ce à quoi il est difficile de renoncer en cas de projet de mutualisation.

Afin d'apporter un éclairage pertinent sur les pratiques de mutualisation, nous avons souhaité faire un parallèle avec quelques projets au niveau national. Vous trouverez dans ces pages le retour des entretiens avec Ludivine CHOPARD de la SMAC07 et Yann CHAPIN de Fontaine ô livres (2 PTCE culture : Pôle Territoriaux de Coopération Economique en Ardèche et sur Paris), avec Alexandre COL de l'AGEC (Aquitaine Groupement Employeur Culture) et avec Sibille WALLOIS de la Briqueterie (collectif d'associations et d'artistes sur Amiens). Vous trouverez également un retour sur le projet Mélange Karburant 3 (mutualisation entre compagnies de théâtre dans le Val d'Oise).

Nous avons souhaité aussi avoir un retour de la part de Jacques DUGHERA et de Clara SCHMIDT de la mission ESS de Lille Métropole sur leurs visions des projets culturels de la métropole. Toutes ces personnes ont tout autant participé activement à l'étude.

Vous trouverez des éléments indispensables à la réussite d'un projet de mutualisation (en **annexe** une synthèse). Sans en faire un guide de la mutualisation, parce qu'il n'existe pas de guide, ces éléments sont autant de réponses à comment aborder la réflexion sur le sujet de la coopération et de la mutualisation.

L'étude doit permettre de définir le rôle que peut jouer l'APES pour favoriser une dynamique partenariale : comment l'APES est en capacité à répondre aux attentes des acteurs ? Comment l'APES, avec d'autres réseaux peut être un outil de transversalité ?

* le questionnaire a servi de base aux entretiens

** voir annexes

L'ETUDE

Préambule

Nous souhaitons savoir si les associations culturelles se considéraient ou non comme des acteurs économiques. En effet nombre d'initiatives ne font pas porter l'accent sur la création d'emplois voire visent à développer d'autres formes d'activités que celle générant de l'emploi.

La réponse est unanime. Pour 100% des acteurs interrogés, c'est oui :

« Association employeuse, acteur économique. Ca génère de la richesse économique »

« Oui, même si c'est pas le but, on a une place à trouver pour se développer »

« Complètement. La question de l'emploi est quotidienne »

Panorama des initiatives de coopération et de mutualisation (acteurs ayant participé à l'étude)

Arboretum SCOP	SCOP SARL (audiovisuel). Prestation de formes artistiques, actions pédagogiques, expérimentation et recherche autour des formes artistiques. Projet travaillant la mutualisation de locaux, d'emplois (un poste administratif partagé entre plusieurs structures).
Atelier 2	Atelier populaire d'arts plastiques (actions de formation, d'éducation). Mutualisation de ressources (projets collectifs avec les habitants), des moyens de communication (projet collaboratif avec communes), de compétences et savoir faire (création d'un réseau avec l'école d'art de Douai)
Barraca Zem	Espace culturel : lieu de diffusion, de création, de formation, d'expositions. Gestion par le collectif d'artistes Brazil Afro funk. Mutualisation de l'espace, des ressources.
cultur'all	Projet associatif de valorisation et de restitution des cultures populaires. Mutualisation de matériels et compétences (dans le cadre d'un SEL : système d'Echanges Locaux). Mise à disposition de studios.
Culture du cœur	Locaux communs. Mutualisation de compétences, de ressources.
Domaine Musiques	Outil ressources au niveau régional (musique et spectacle vivant)
Echos	Collectif d'artistes : mutualisation des compétences et des ressources
Ecole cirque de Lomme	Centre régional des arts du cirque. Mutualisation de connaissances et d'expériences (centre ressources). Lieu de formation, de création (production et diffusion), de résidences. En cours : projet de pépinière (accompagnement de jeunes compagnies)
Ferblanterie	45 acteurs (artistes, artisans et collectifs d'arts vivants) regroupés dans des espaces partagés, sur des projets collectifs et de la mise en réseau. Mutualisation de ressources et moyens (locaux et compétences).
Hempire Scène Logic	Association prestataire (gestion de salaire et production ouverte) pour les acteurs du spectacle vivant. Mutualisation de services.
La Base (projet en cours)	Projet de coopérative culturelle : mutualisation de fonds d'aide à la création, mutualisation d'espaces
Latitudes Contemporaines	Projet au service des artistes (création d'un bureau d'accompagnement, création, diffusion et communication), voué aux nouvelles scènes chorégraphiques (festival). Mutualisation des outils d'ingénierie culturelle, mutualisation d'espaces et de compétences
La Malterie	Résidence pour artistes (conseil, formation, promotion, accompagnement). Mutualisation d'espaces, de compétences et de ressources.
Métalu à chahuter	Collectif d'artistes (comédiens, plasticiens, musiciens) : ressources - moyens (locaux, matériels) moyens humains (équipe, administrative)
Nasdac & RIF	Mutualisation de matériels, ressources, communication. Projet de coopération avec les brigades vertes (construction d'éco-événements)
Smartfr	Coopérative de gestion de projets artistiques et culturels. Mutualisation de services (accompagnement, fonds garantie, assistance juridique, gestion administrative...)
Tapis noir & Tourneboulé	2 compagnies de théâtre qui ont un bureau partagé (locaux de la MES : Maison de l'Economie Solidaire). Mutualisation de ressources.

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

T'OP! Théâtre de l'opprimé	Théâtre agréé entreprise solidaire. Création d'un réseau avec 2 autres compagnies pour mutualiser les publics, donner une visibilité au théâtre militant. Théâtre forum de coopération internationale.
Travail & Culture	Centre de Recherche, d'Innovation Artistique et Culturelle du monde du travail. Centre ressources. Création et diffusion d'œuvres sur et avec le monde du travail dans le cadre de projet de développement culturel et de résidences de création artistique.

Quelques chiffres

On dénombre 1 million d'associations en France et 180.000 dans le domaine culturel (soit 18%) dont 31.400 employeuses totalisant 91.800 ETP. 1,9 millions de bénévoles consacrent une partie de leur temps dans les associations culturelles. Le budget total du secteur est de 5 milliards d'euros. (chiffres COFEAC - CNAR culture 2007 - 2008)

On comptait 8700 emplois dans la culture (chiffres INSEE 1999) et 1480 associations culturelles employeuses dans la région (enquête nationale 2008 opale CNAR « les associations culturelles employeuses en France »).

PARTIE 1 : Les résultats

(Sauf précision les résultats sont donnés sur l'ensemble des structures qui ont participé à l'étude)

1) Les préoccupations des acteurs

- Les Locaux

Aucune structure n'est propriétaire des lieux. Une seule réfléchit pour acheter.

Situation	Nombre de structures	Domaines		
		privé	public	les 2
Locataire	17	13	3	1*
Lieu mis a disposition	4	0	4	0
Au domicile (d'un des membres)	3			
Hébergé	1			
Autre**	1			
Sans locaux	2			

*spécificité du projet d'occuper plusieurs lieux

**locataire (juridiquement), domicile (travail administratif), hébergé (résidences)

19 structures (soit 68%) ont des difficultés à gérer avec les locaux.

Difficultés rencontrées	Nombre de structures
Sans locaux*	2
Situation précaire (mise aux normes) **	1
Manque de surfaces ou locaux pas adaptés*	11
Doivent changer de lieu	2
Travaux d'insonorisation	1
Locaux insuffisamment adaptés (efforts à faire)	2

*voir les besoins dans partie 2 de l'étude

** Le montant des travaux pour la mise aux normes s'élève à quelques centaines de milliers d'euros.

- L'emploi

14 structures travaillent la question de l'emploi (soit 50%).

Attentes	Nombre de structures
Embaucher*	9
Pérenniser les postes	2
Se rémunérer	2
Licencier	1

*voir les besoins dans partie 2 de l'étude

- La structuration juridique

La très grande majorité des structures (26 sur 28, soit 93%) ont fait le choix classique du statut associatif loi 1901 (dont une association de préfiguration et une association collégiale). On trouve également une SCOP SARL (Société Coopérative Ouvrière de Production – Société Anonyme à Responsabilité Limitée) et une UES (Union d'Economie Sociale).

Il est difficile par conséquent d'étudier la question du statut juridique des acteurs culturels de la métropole et de son influence sur la volonté ou non de mutualiser au vu de la forte prédominance du statut associatif. Le statut juridique n'est néanmoins pas déconnecté de la mutualisation : les structures qui envisagent de mutualiser, pour la plupart, réfléchissent à un changement de statut.

« *Beaucoup d'acteurs mènent depuis 5 ans une réflexion pour passer en coopérative, comme si le statut va sauver le projet* » « **C'est le fantasme du statut juridique au secours du modèle économique** » (Sandrino GRACEFFA : smartfr)

Au départ, le choix du statut associatif est motivé par la facilité, le côté pratique et souple de création. Il se fait « naturellement » pour reprendre le mot le plus cité par les acteurs.

12 structures (43%) se questionnent, ou se sont questionnées sur le modèle économique.

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

(en y incluant un questionnaire sur un changement de statut)

Modèle économique en réflexion	Nombre de structures
Aucun en particulier	6
SCOP	4
SCIC	2

2) Les modèles économiques et l'emploi

- Le budget

Catégories de budget	Nombre de structures	Pourcentage
moins de 50.000€	6	23%*
entre 50.000€ & 250.000€	10	38,5%
plus de 250.000€	10	38,5%
TOTAL	26**	100%

*41% au niveau national

**2 structures n'ont pas répondu

- Composition du budget (part de subventions publiques et d'autofinancement)

Catégories	Nombre de structures
plus de 95% d'autofinancement	5
Plus de 90% de subventions publiques	3
17,5% subventions publiques et 82,5% autofinancement	3
25% subventions publiques et 75% autofinancement	4
40% subventions publiques et 60 % autofinancement	2
50% subventions publiques et 50% autofinancement	1
75% subventions publiques et 25% autofinancement	6
TOTAL	24*

* 4 structures n'ont pas répondu

Le budget n'influe pas sur la part de subventions publiques et d'autofinancement. Nous retrouvons dans les 5 catégories (ou l'on retrouve au moins 3 structures) des structures aux budgets très variés (moins de 50.000€, entre 50.000€ et 250.000€ et plus de 250.000€).

- Nombre de salariés

Catégories de budget	de	Rappel nombre structures	Nombre moyen Salariés/structures	Total salariés	Amplitude
moins de 50.000€		6	0,20*	1**	0 à 1 salarié
entre 50.000€ & 250.000€		10	2,4	24	0 à 5 salariés
plus de 250.000€		10	14,3	143	3 à 39 salariés

*5 structures n'ont aucun salarié

** en CDD

Mieux les structures sont dotées financièrement, plus il leur est facile d'embaucher. Les deux structures qui emploient le plus de personnes (respectivement 33 et 39) ont les deux budgets les plus conséquents.

- Types de contrats de travail

Données pour les deux catégories de budget suivantes : entre 50.000€ & 250.000€ et plus de 250.000€. 1 seul salarié en CDD (comme mentionné dans le tableau précédant) pour la catégorie budget de moins de 50.000€

entre 50.000€ & 250.000€	CDI	CDD	Contrats aidés	Intermittents	Total
Nombre de salariés	8	0	6	8	22*
pourcentage	36,4%	0%	27,2%	36,4%	100%

*nous n'avons pas les informations concernant 2 salariés

Répartition quasi identique entre les personnes en CDI, en contrat aidés et sous le statut d'intermittent du spectacle. Aucune personne n'est en CDD pour les structures au budget intermédiaire.

Plus de 250.000€	CDI	CDD	Contrats aidés	Intermittents	Total
Nombre de salariés	96	6	14	2	118*
pourcentage	81,3%	5,1%	11,9%	1,7%	100%

*1 structure n'a pas répondu

On constate une grande majorité de personnes en contrat CDI (plus de huit personnes sur dix) en opposition à la faible quantité de personnes en contrat aidé (un peu plus d'une personne sur dix) et encore plus faible de personnes en CDD (une personne sur vingt). Les structures aux budgets les plus importants ne font pas appel aux intermittents du spectacle (une à deux personnes sur cent).

Sur l'ensemble des personnes en CDI, 16% ont des contrats entre 17h30 et 32h. C'est un choix pour la majorité des salariés.

Le pourcentage d'associations fonctionnant avec moins d'1 ETP est de 34,6% (contre 35% au niveau national).

3) Partenariat/coopération

Les acteurs considèrent que les projets collaboratifs (co-construction) relèvent de la coopération et non du partenariat. La notion de partenariat se situe majoritairement au niveau institutionnel et financier.

On ne coopère pas qu'entre acteurs culturels. Outre les spécificités de deux structures qui sont dans la co-construction de projets avec le milieu pénitencier ou bien le secteur des finances solidaires ou de l'habitat, bon nombre de projets voient régulièrement le jour entre acteurs culturels et acteurs d'autres secteurs (médico-social, social, éducation nationale, recherche, travail).

Les structures partagent également des projets avec les collectifs d'habitants dans les quartiers et ou les Communes.

4) Economie sociale et solidaire et culture

Les acteurs se retrouvent sur les mêmes valeurs : solidarité, organisation démocratique, participation, échange, intérêt général, libre expression, autonomie, émancipation, développement durable, réseau. Il est rassurant de voir que les réponses sont homogènes et que les acteurs se tournent vers des modèles de coopération développés dans l'ESS avec les notions de respect, de partage, de l'humain avant le profit, d'un homme équivaut à une voix. La très grande majorité des projets revendiquent l'appartenance au champ de l'ESS.

- Les mots derrière les termes de coopération et de mutualisation

COOPERATION	MUTUALISATION
Ponctuel	Permanent
Projet	Valeurs
Informel	Formel
Avec l'extérieur	En interne
Echanger	Partager
Aide	Mise en commun

Moins affirmé	Construction
Moins impliquant	Investissement, engagement
Co-construction	Co-gestion
Volontaire	Contraint*

*La mutualisation est parfois vécue comme une contrainte quand c'est un objectif économique et que l'on mutualise par conséquent un peu par la force des choses en opposition à la coopération qui est choisie.

- Définitions

La coopération fait que l'on se retrouve à travailler ensemble (réalisations communes). Il y a une vraie notion d'entraide. A la base, c'est l'envie qui détermine la coopération, qui fait référence aux partenariats et aux collaborations sur un territoire le temps d'une manifestation.

« La **coopération** est une notion qui renvoi au **projet que l'on partage à parts égales** entre structures »

Dans leurs pratiques, les acteurs qui ont participé à l'étude, coopèrent plus qu'ils ne mutualisent.

« La **mutualisation est un mot qui revient plus spontanément** même si malgré tout on fait plus de coopérations »

La mutualisation est plus riche. On fait collectivement (visibilité). Les acteurs parlent essentiellement de mutualisation de locaux, de matériels et de compétences. La mutualisation d'emplois est moins abordée bien que 25% des acteurs déclarent mutualiser ou vouloir mutualiser un poste.

La mutualisation de projets est par contre plus sous-entendue qu'affirmée. Tout l'intérêt de cette étude est de favoriser l'émergence de regroupement autour de projets plus ambitieux.

« Mutualiser, c'est créer un **tronc commun** : des outils de communication, une gestion de personnel, un parc de matériel »

« Mutualiser est un acte qui engage dans la durée. **On ne mutualise pas pour 6 mois** comme pour un projet de coopération »

5) Ce que vous attendez d'une mutualisation / avantages à mutualiser

Les attentes des acteurs dans le cadre d'une coopération coïncident avec les avantages qu'ils trouvent dans le fait de mutualiser. Nous n'établirons par conséquent qu'un seul tableau. On notera quand même que les réponses sont plus nombreuses à la question des avantages à mutualiser. Les réponses sont multiples (question ouverte) et apparaissent en intégralité dans le tableau et concernent 21 structures (celles qui ont répondu à la question).

Réponses	% des réponses
Développer de nouveaux projets, être sur des projets plus ambitieux	24%
Travailler ensemble, dégager une force collective	24%
Innover, expérimenter, prendre des risques	19%

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

Mutualiser les compétences	19%
Acheter du matériel plus performant	14%
Remobiliser l'équipe (salariés, adhérents) : investissement, ouverture	14%
Enrichissement mutuel	14%
Faire des économies	14%
Donner du sens au projet	9%
Etre sur des projets plus complexes	9%
Libérer du temps	4,5%
Proposer un service moins cher	4,5%
Acte militant	4,5%
Ne pas être isolé	4,5%
Elargir les publics	4,5%
Réduire la concurrence	4,5%
Changer l'image du lieu	4,5%
Avoir un retour sur ses pratiques	4,5%
Avoir un rayonnement plus important	4,5%

PARTIE 2 : Les besoins

- Locaux

Les besoins concernent 13 structures : 46,5% des acteurs de l'étude.

Réponses	Nombre de structures	Superficies	Usage
Salles (réunion, répétition)	3	15 à 20 m2	définitif
Garage ou atelier de production	3	50 à 70 m2	définitif
Bureaux	3	15, 20 et 100m2	définitif
Espaces de stockage	1	10m2	provisoire
Extension	1	1 bâtiment	définitif
Site/local	2	8000m2 et nc*	définitif
Total	13		

*nc : non communiqué

La structure qui a besoin d'un bâtiment supplémentaire espère négocier sa rénovation avec la ville qui met à disposition les lieux.

- L'emploi

Les besoins en terme de recrutement concernent 9 structures : 32% des acteurs de l'étude.

Besoins en terme d'emploi	Nombre de structures
1 ETP	7
1,5 ETP	1
2 ETP	1

Sur les 7 structures qui ont besoin d'un ETP, 6 le souhaitent pour des postes permanents.

- La mutualisation

Les besoins pour mutualiser sont interprétés en fonction des réponses à la question « ce qu'il vous manque pour mener à bien des projets de mutualisation » et des réponses apportées lors des rencontres et concernent 20 structures (plusieurs réponses étant possible, le total des pourcentages est forcément supérieur à 100)

Réponses	% des réponses
-----------------	-----------------------

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

Temps	47%
Connaître les partenaires	35%
Exemples de projets existants	30%
Informations sur le sujet	20%
D'un accompagnement	12%
De soutien (part des élus notamment)	12%
De subventions	12%
De lisibilité de sa structure	12%
D'envie, de motivation	6%
Liens inter-réseaux	6%

- Ce qu'il aurait fallu pour réussir une mutualisation

L'ensemble des réponses se trouve ci-après. Pas de pourcentage puisque peu de structures sont concernées (8 structures sur les 28) et que chacune d'entre elles n'a donné qu'un ou deux éléments en réponse à la question.

- D'un schéma économique
- D'un porteur de projet
- D'un lieu
- Du soutien des élus
- Mieux se connaître (échanger, discuter sur les attentes de chacun)
- Cohérence (taille du projet)
- Qu'il y ait un vrai besoin
- Plus de temps

- Facteurs de réussite

Les réponses sont multiples (question ouverte) et apparaissent en intégralité dans le tableau et concernent la aussi 20 structures (celles qui ont répondu à la question)

Réponses	% des réponses
Bien définir les bases (ressources, contraintes et rôles de chacun)	33%
Projet cohérent	19%
Objectifs communs	19%
Temps	19%

Bien se connaître	19%
Motivation	14%
Echanger	14%
Confiance	14%
Valeurs communes	14%
Innover	10%
Prendre des risques	10%
Transparence	10%
Ecoute	10%
Ouverture	10%
Un besoin pour mutualiser	5%
Solidarité	5%
Accepter le changement	5%
Soutien des élus	5%
Une partie du projet sur l'économique	5%
Loi plus favorable	5%

Nous pouvons également apporter quelques éléments pour expliquer en partie ce qui fait que ça a marché à la Ferblanterie.

Le choix d'autofinancement demande une responsabilité importante puisque l'existence du projet ne repose sur aucune aide publique. Les personnes s'investissent totalement (engagement dans les instances : association collégiale qui regroupe 16 présidents, 16 membres du collectif pour une responsabilité partagée). Cela se retrouve dans le mode de fonctionnement : un lieu de travail, d'échanges et de partages quotidiens mais aussi un lieu de vie (« *on mange ensemble le midi* »).

- Souhaits de mutualisation des acteurs

(Souhaits non exhaustifs puisqu'ils reposent sur l'analyse des réponses à l'étude)

Ce tableau doit servir de base de travail pour engager une réflexion collective. Il doit être complété et utilisé par chaque acteur de la métropole qu'il ait participé ou non à l'étude. Nous espérons qu'il suscitera des envies et favorisera l'émergence de projets nouveaux et d'idées novatrices. Les souhaits sont évolutifs dans le temps.

	ressources (information, idées, communication...)	moyens matériels (locaux, véhicules, ordinateur...)	moyens humains (compétences, postes)
--	--	--	---

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

Arboretum SCOP		locaux	poste administratif
Barraca Zem		matériel	
Berkem Label	x		x
Citymix			compétences
cultur'all			poste de chargé de communication
Culture du cœur	tout est ouvert : manque	des espaces d'opportunité	
Détournement			x
Domaine Musiques	x		
La Base	x	x	x
Latitudes Contemporaines		x	x
Nasdac		x	
RIF		x	
Tapis noir		x	
T'OP! Théâtre de l'opprimé			X
Travail & Culture		lieu : espaces mutualisés	

PARTIE 3: Les freins

Les réponses sont multiples (question ouverte) et apparaissent en intégralité dans le tableau et concernent 24 structures (celles qui ont répondu à la question).

Réponses	% des réponses
Temps	29%
Peur de perdre son identité	25%
Complexité	25%
Lieu	25%
Secteur culturel lui même	25%
Manque d'investissement	25%
On ne peut mutualiser sur tout	13%
Pouvoirs publics (élus)	13%
Concurrence	8%
Perte de financements si on se regroupe	8%
Peur de perdre son autonomie	8%
Manque de confiance	8%
Ne pas avoir de porteur de projet	8%
Ne pas contractualiser (mutualisation informelle)	4%
Si la raison de mutualiser est faible	4%
Mutualiser juste pour économiser	4%

Commentaires

La complexité exprimée par les acteurs se traduit par la lourdeur administrative que la mutualisation impose, les connaissances pointues sur la législation qu'il faut avoir, un secteur culturel hyper réglementé, et par le fait qu'il faille accepter le changement. Mutualiser peut compliquer les prises de décisions, demande une nouvelle organisation et des nouvelles méthodes de travail donc un effort d'adaptation au changement. Cela veut dire changer nos habitudes, faire des compromis et peut aussi entraîner des frustrations.

Mutualiser demande de l'énergie, un investissement individuel important. « **Ne pas voir la même volonté entre toutes les personnes concernées par le projet de mutualisation est un frein** » et peut même entraîner une certaine forme d'appréhension pour certains.

On ne peut mutualiser sur tout. Mutualiser du matériel de pointe (couteux et fragile) est délicat. Il faut pour que cela fonctionne une gestion rigoureuse et du matériel bien entretenu et renouvelé régulièrement.

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

La mutualisation d'un poste de chargé de diffusion est un point sensible pour certaines compagnies qui y voient une concurrence réelle ou non d'ailleurs (voir après dans la **partie 4** : la position de l'AGEC sur le sujet).

La mutualisation d'un poste de chargé de diffusion est rendue difficile voire impossible pour le secteur non lucratif par la réforme de l'article L.8241-1 du code du travail.(Loi du 28 juillet 2011). En effet, l'article précise « *qu'en cas de prêt de personnel, seule la masse salariale et les frais professionnels remboursés peuvent être facturés, ce qui exclue le coût de gestion de l'emploi par l'entreprise prêteuse* ». Seul un prêt de main d'œuvre est autorisé.

« *Le porteur de projet à un rôle de coordinateur, voir de médiateur. **Cela demande des moyens**, du temps et pose la question de qui pour occuper cette mission* ».

S'il n'y a pas un volume et un enjeu, la mutualisation peut être source de conflits voir d'échec. « *Si on mutualise c'est qu'on a des ressources à mutualiser : financières, humaines, idées, moyens* ».

PARTIE 4 : exemples de projets

SMAC 07

SMAC 07 (Scènes de Musiques Actuelles de l'Ardèche) : 1ère structure labellisée sans lieu.

Historique

Trois projets associatifs militants qui ont entre 15 et 20 ans, construits par des bénévoles. Les trois associations (« Une île au large », « cavajazz » et « l'art scène ») se sont professionnalisées petit à petit.

Il existait déjà des collaborations intéressantes mais informelles. Les trois structures ont rebondi pour travailler le projet de mutualisation. **Deux DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement) sur les modalités de fonctionnement se sont succédés en 2009 et 2010 pour aboutir à la création de la structure mère : SMAC07.

« *Mettre tout le monde autour de la table : conseils d'administration, salariés, dans une **logique de groupe et plus dans une logique individuelle de structure***. »

Le porteur de projet

« *La légitimité du porteur (ici l'association créée) est une légitimité de fait.* »

La structure mère est une fonction support créée dans un but technique pour faire rentrer des subventions, pour mutualiser les postes techniques (comptable, agent administratif, ...). Dans la réflexion, la fusion a été évincée très tôt au profit de la coopération - mutualisation pour ne pas déposséder les projets historiques.

Le conseil d'administration de SMAC 07 est composé uniquement de membres des conseils d'administration des trois associations. L'information circule très bien. « *La gouvernance se fait par des administrés des structures filles.* »

Crainte au départ

La mutualisation a été vue comme un affaiblissement individuel des structures au profit d'une structure globale.

Freins

- identité.

Acteurs Pour une Economie Solidaire

03 20 30 98 25
www.apes-npdc.org

- activités pas vraiment semblables : « **On partage les mêmes valeurs, mais pas le même fonctionnement.** »
- passer d'un projet individuel à un projet global n'entraîne pas l'adhésion de tous les salariés.

Mutualiser : partager – échanger

Mutualisation d'une **fonction "administration"** par exemple : Ludivine Chopard recrutée en sept 2011 sur une création de poste d'administratrice. Depuis, chaque association dispose d'une personne qualifiée qui prend en charge tout (ou presque!) des démarches administratives.

Donc :

- allègement de travail des équipes locales
- plus de compétences
- gestion harmonisée et centralisée
- meilleure visibilité
- un seul interlocuteur pour les partenaires
- stratégie budgétaire commune

Mutualisation de la **communication**: un seul support pour tout le projet.

FONTAINE O LIVRES

Fonctionnement

Quatre emplois (2,55 ETP) (direction-coordination, animation, administratif, comptabilité)
Budget 2012 : 145.000€. 32% d'autofinancement (contre 19% en 2010). 2013 : le budget passe à 200.000€ dont 35% d'autofinancement (objectif : 50% prochainement). Augmentation des ressources propres grâce au département formation (important pour pérenniser l'activité). 15 adhérents en plus récemment pour porter le total à 80.

Etapes d'une mutualisation (2005-2013)

Au départ, l'association ne travaille pas que sur le livre. En 2005 la volonté de se spécialiser autour du livre se fait jour.

A ce jour les objectifs sont de soutenir et promouvoir les acteurs de la filière livre au nord est de Paris, d'héberger des jeunes structures (pépinière), d'animer un réseau de professionnels (80 adhérents) et de proposer des actions de formation.

Quatre étapes pour mutualiser:

- *La constitution du réseau*

Pas de collectif au départ. Constitution de 2007 à 2009 d'un collectif pour mutualiser (créer des choses sur les bases d'une mutualisation). « **On ne crée pas du collectif tout de suite.** »

Objectifs : Se rencontrer, échanger, se connaître pour se parler et développer la **confiance**.

- *Le degré de maturité du réseau*

Celui-ci est à acquérir. Il faut faire grossir le réseau avant d'envisager de mettre en place des actions. Le **temps** est le **facteur** essentiel pour mutualiser.

Une personne pour l'animation (fonction essentielle du projet) = une fonction ressources = une réponse aux besoins individuels des structures.

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

« Les attentes des acteurs sur cette fonction sont principalement d'avoir quelqu'un pour répondre à leurs demandes d'informations. Seul on trouve pas ou moins vite. »

- Les petites actions de mutualisation (répondre aux besoins détectés)

« Débuter la mutualisation sur des actions qui n'engagent pas trop les acteurs afin de voir comment ça fonctionne dans un premier temps. »

Mutualisation de moyens (communication commune). Mutualisation de réflexions (envisager la mutualisation d'un lieu pour stocker les livres).

- Vraies actions de mutualisation : Emploi / Pôle de services éditoriaux / Formation / Information (4 actions en cours)

Pour l'emploi, le souhait est de mutualiser un poste (administratif, communication WEB). Travail sans résultat pour l'instant.

Frein : 99% des structures du réseau sont des TPE (Toute Petite Entreprise) de moins de 2 ETP. **Point de vigilance** : « Il est dangereux de mutualiser des faiblesses économiques. »

Besoin : 2 grosses structures à faire rentrer dans le réseau « le partenariat avec Paris mix donnera ses fruits : une question de temps. »

Pour l'information, les besoins sont de connaître les bons salons et d'y mutualiser une présence commune. Les besoins se situent également au niveau des bibliothèques. L'objectif est de diffuser les catalogues des éditeurs vers ces lieux : une mutualisation de moyens. « Une vraie offre de service qui favorise les liens entre les éditeurs et les petites bibliothèques. »

Crainte des acteurs : à ce stade de la mutualisation la question de la négociation entre identité individuelle et collective.

Freins : objectifs de certains adhérents ne sont pas réalistes. Les ventes de livres à la fin du mois sont minimales (très peu d'impact direct pour le moment).

« On doit faire un vrai travail encore et encore pour expliquer que le réseau est un tout et que tout n'arrive pas tout de suite. »

Pour la formation, il existe un partenariat avec Paris 13ème qui a fait une étude sur la coopération dans la filière. Objectif : montée en compétences pour les acteurs du réseau (un besoin identifié) « Une réponse de Fontaine ô livres à ses adhérents. La formation est aussi de la mutualisation. »

Facteurs de réussite

- confiance
- temps
- projet concret et de taille raisonnable (une adéquation avec le nombre de personnes)
- intervenants extérieurs (faire émerger les besoins non identifiés)
- expérimenter
- une fonction d'animation du projet
- développer si ça fonctionne

« Fontaine ô livres est encore au début de ce qu'il peut faire. On avance peut être un peu lentement mais sûrement ! »

Les critiques faites au projet sont essentiellement internes. « le projet ne produit pas encore assez d'impact économique pour les structures. »

L'association n'a pas sollicité de DLA pour le projet. Il existe un accompagnement fort de la politique de la Ville, des universités (aide précieuse pour se positionner) et du CA (beaucoup de personnes de la société civile avec des compétences en gestion d'entreprises).

L'association parle également de mutualisation de lieu : « *on est aussi une pépinière d'entreprises, un complément aux activités du réseau* » et réfléchit de plus en plus pour monter des espaces permettant aux structures de se mettre sur un même plateau. 2014 devrait voir l'ouverture d'un espace de co-working pour les indépendants de la filière.

**AGE
C**

AGEC : Aquitaine Groupement Employeurs Culture. Premier Groupement d'Employeurs (GE) au niveau national. Son objet est la **mutualisation d'emplois et l'accompagnement en gestion des Ressources Humaines.**

Le Groupement d'Employeurs est une association loi 1901 dont l'activité est la mise à disposition de personnel auprès de ses adhérents au prorata des besoins identifiés clairement en amont, qu'ils soient ponctuels permanents ou saisonniers.

L'AGEC c'est 29 structures (26 adhérentes : celles qui mutualisent) et 15 salariés (10 ETP). « *C'est beaucoup, car la mutualisation c'est de la broderie, on avance petit à petit.* »
Mutualisation de postes administratifs, techniques ou pédagogiques.

Projet

L'AGEC a été créé par le RAMA (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles) pour envisager comment accompagner les mutations culturelles. Le GE de manière générale est bien un outil et pas un dispositif, un outil complémentaire pour répondre aux problématiques des acteurs dans le cas où chacun y trouve son intérêt.

L'AGEC est une réflexion sur les spécificités de la culture (précarisation de l'emploi, surqualification notamment) donc un accompagnement des parcours des salariés est mis en place.

Avoir un organigramme de sa structure est important. Or, dans la culture, beaucoup de structures n'en ont pas.

« *Les formes d'autogestion issues en partie de l'éducation populaire n'ont pas pris en compte cela.* »

La mutualisation peut aussi être non formalisée, dans le cadre d'une simple mise à disposition (mutualisation de gré à gré) entre associations. Dans ce cas une des associations est employeuse et une simple convention suffit. Les structures s'engagent à ce que les missions confiées au salarié soient sur le principe de la non lucrativité.

Un groupement d'employeurs n'est pas juste un prestataire. A lui de montrer la plus value au niveau ressources humaines, surtout « **qu'il y a encore des barrières psychologiques à faire tomber dans la culture en terme de partage d'emplois. Le partage de matériel lui ne pose aucun souci.** »

Point central du projet : le travail de diagnostic, d'ingénierie effectué pendant 4 années avec le RAMA sur la loi, son cadre légal, sa technicité, sur la mutualisation et sur la question des organisations en terme de gestion et de finances.

La Question du chargé de diffusion (réflexions)

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

L'AGEC ne mutualise pas sur ce poste. Les demandes étaient imprécises. Le poste n'était pas très bien cerné en termes de compétences, de missions. L'AGEC a pris la question à l'envers (« *On a fait un travail sur 3 années pour voir le décor avant.* ») en se posant les questions suivantes :

- quelle place la diffusion occupe ?
- quel est le profil du chargé de diffusion ? « *on s'est aperçu que beaucoup n'ont pas les compétences.* »
- comment fonctionnent les associations ? « *beaucoup ont les mains attachées pour mettre une vraie stratégie de diffusion.* »
- ce que les associations mettent en place ? « *voir les enjeux avant de parler de mutualisation sur des postes de chargé de diffusion.* »

Un chargé de diffusion doit être en adéquation avec le projet qu'il défend. Donc qu'est-ce que la diffusion mais aussi qu'est-ce que la production ?

Un Chargé de production doit écrire le projet, associer les partenaires (avec le directeur artistique), mettre en place les résidences, mettre en place la diffusion. « *On doit associer le chargé de diffusion à ce stade et le rôle du chargé de production s'arrête là.* »

Un Chargé de diffusion a pour mission la retranscription du projet à l'extérieur.

Donc, il y a bien une temporalité différente dans les actions. Pour l'AGEC, prendre une personne pour deux postes ne fonctionne pas ; sinon avec un modus operandi à inventer.

L'AGEC embauche en CDI (objectif de pérennisation d'emploi) : donc comment un chargé de diffusion peut se retrouver dans le projet d'une compagnie puisque celui-ci change chaque année ?

Un intermittent en désaccord avec le nouveau projet partira plus facilement. Un permanent en désaccord aura quelle légitimité pour représenter le projet ?

Freins

- taxe sur les salaires (la loi prévoit une taxe lorsque la structure a 17 ETP : « *palier virtuel* ») « *Pourquoi les petites structures adhérentes du GE qui ne payent pas de taxe en paieraient dans le GE si celui-ci augmente ses effectifs.* »
- carence d'organisation collective du secteur culturel
- intermittence
- baisse financements

Facteurs de réussite

- connaissance des enjeux pour les acteurs de la filière
- statut de médiateur de confiance, des règles
- implication des adhérents (et pas « *on bénéficie d'une prestation donc on exige ...* »)
- un vrai partage du temps de travail et pas du service (dynamique collective, assemblée générale)

Craintes des acteurs

- groupement d'employeurs considéré comme une « *grosse machine avec l'employeur qui se situerait en haut et les petites associations tout en bas* »
- ingérence (que le GE interfère dans les décisions des structures)
- perdre le contrôle des salariés (employés par le GE)

Conclusion

L'AGEC n'est pas qu'un GE, mais bien une entité qui mène des études et des réflexions ainsi qu'un projet de cluster au niveau régional (« *écosystème créatif* »). L'AGEC organise des rencontres, conseille ses adhérents et 40 autres structures.

« Un réseau est cohérent lorsque l'on partage progressivement. »

**LA
BRIQUETERI**

Acteurs Pour une Economie Solidaire

03 20 30 98 25
www.apes-npdc.org

L'association est créée en 2001 pour gérer l'espace (1 salle d'expositions - 1 salle de concerts - des ateliers - des bureaux). Le collectif « la Briqueterie » réunit actuellement 17 associations et 14 artistes indépendants et assure la coordination des ateliers, la promotion des activités, ainsi que l'organisation d'événements artistiques et culturels.

Il a fallu trois ans pour valoriser ce que la Briqueterie mutualise déjà : moyens, compétences, envies. Premier DLA en 2010 sur la consolidation et deuxième en cours sur la formalisation de la mutualisation.

L'association est employeur d'intermittents (une trentaine, sous la forme de prestations), puis facture à la mairie. « *on prend 10% sauf pour les membres du collectif.* »

L'association emploie directement 3 salariées, toutes en CDI :

- chargée de développement
- assistante administrative (poste mutualisé au prorata des demandes des associations membres)

« *Un service proposé aux membres afin de gérer leurs difficultés de gestion.* » « *Une proposition du DLA afin d'équilibrer les choses.* »

- employée de ménage

Les frais partagés pour les membres du collectif sont le salaire de l'employée de ménage, l'assurance, les abonnements journaux, et les frais de réparation du bâtiment.

Les tarifs des locaux sont de 50€ par mois pour un bureau de 20m² et de 10€ par mois pour un espace de stockage. « *Ca génère 10 000€ pour l'association à l'année.* »

Facteurs de réussite

- une histoire du lieu
- une culture de travailler ensemble (prêts entre associations)
- une personne qui porte le projet
- des bons outils (un seul bureau, un ordinateur performant, logiciels adaptés)
- beaucoup de discussions
- un écrit (une convention) « *avec là ou ça commence, là ou ça s'arrête...* »
- tout baliser : « *Mutualiser c'est faire ensemble et pas créer des assistés.* »
- bien définir les rôles
- bien définir l'implication de chacun (capacité à travailler ensemble)
- confiance
- sortir des notions de concurrence
- complémentarité
- souplesse
- le poste de coordinatrice : une représentation de la structure, une aide aux artistes (projets).
« *Un travail avec le DLA pour valoriser ce temps non pris en compte actuellement.* »

Ce qui ne marche pas - freins

- le manque d'équipements
- le côté consommation (« je paye une cotisation donc ... »)
- tout doit être fermé à clé (« certains se servent, profitent »)
- le stockage déborde sur les espaces de travail
- les inimitiés qui durent (« un lieu serré »)

Craintes

- renoncer à une spécificité pour un projet plus collectif : « *être dilué !* »
- perdre son identité : « *Une discussion qui revient.* »

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

- que ce soit l'association qui reçoive les subventions « peur de certains membres de ne pas voir l'argent redistribué »

Ce que certains sont gênés de partager

- le montant de son propre budget
- un espace commun (« comment conserver un peu d'intimité ? »)

Impacts du lieu

- sur le quartier « Une référence culturelle là où il n'y avait rien. » (un lien solide, un vrai travail avec les travailleurs sociaux)
- au niveau de la ville (6 membres participent avec leurs projets respectifs au projet commun européen)
- au niveau régional « on est repéré, bien identifié »

SYNTHESE

Les forces de ces 4 projets résident tout d'abord sur le portage du projet. Celui est effectué par une structure support soit existante, soit créée spécifiquement. Elles résident ensuite dans la constitution de réseaux garantissant les échanges, le partage, les liens entre acteurs.

Les projets n'auraient pas abouti sans le facteur temps. Les projets sont construits dans la durée et bénéficient d'accompagnements (DLA) et/ou de soutien (conseil d'administration)

Les faiblesses proviennent de la confiance entre structures qui s'installe difficilement et des craintes récurrentes liées à la perte d'identité et de pouvoirs. Passer de l'individuel au collectif nécessite un changement de mentalité, un vrai travail pour faire que se conjuguent les intérêts des différentes personnes au projet.

Un autre exemple de projet : *Résumé du document (www.arcadi.fr) : «Mélange Karburant 3 : une démarche de mutualisation réussie. »*

MELANGE KARBURANT 3

Il a fallu plus de 2 ans (2006 à 2008) à cette initiative pour voir le jour et la collaboration de plusieurs partenaires dont le SYNAVI (Syndicats National des Arts Vivants), ARCADI (établissement public de coopération culturelle), Opale-Cnar notamment.

Point de vigilance : chaque projet est différent. La modélisation n'est pas possible. Le diagnostic est propre à chaque initiative. Par contre, on peut toujours rappeler quelques éléments indispensables à la réussite d'un projet de mutualisation, dont le facteur **TEMPS**.

Point de départ : souhait de mutualisation d'emploi entre 2 compagnies (l'Ange Carasuelo et Les Omérans).

Réflexion collective des compagnies et des partenaires, motivée par le souhait de ne plus être en concurrence face aux institutions. Création de RAVIV (2007) qui porte concrètement les projets du SYNAVI.

Points clefs

Avant propos : la mutualisation implique un **investissement lourd**. On observe fréquemment un écart entre les intentions de départ et les besoins réels.

- **Projet fondé sur des valeurs communes**

Le fondement du projet doit s'appuyer sur des bases communes, à savoir des valeurs partagées, formulées, reconnues dans le cadre d'un partenariat constructif.

Pour le projet des 2 compagnies, les valeurs fondatrices sont le partage, la solidarité et non un rapprochement sur l'artistique car elles n'ont pas la même histoire. La proximité militante, amicale les ont rapproché.

- **Accompagnement : vrai partenariat, visée prospective**

Deux DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) sur le long terme : un atout pour la réussite du projet de mutualisation.

- **Réalités de fonctionnement des compagnies**

Elles doivent être reconnues. Les deux compagnies fonctionnent sur une séparation des dimensions culturelles et artistiques.

- **Création d'une nouvelle entité** : Karburant3 (un GIE : Groupement d'Intérêt Economique) qui porte la dimension culturelle.

Le GIE est un regroupement de structures qui décident de mettre en commun certaines de leurs activités, tout en conservant autonomie et individualité.

Compagnie des Omérans : « *On a engagé une expérience de mutualisation d'emploi et d'outils. Il s'agit de mutualiser un emploi, mais aussi de gérer autrement l'activité des 2 compagnies en n'ayant pas forcément comme 1^{er} moteur le développement d'activités mais des notions de partage et de qualité.* »

PARTIE 5 : Pistes et outils

Les initiatives et démarches de mutualisation dans le domaine culturel apparaissent limitées en France. Elles sont encore plus rares, voire inexistantes sur la région et pourtant l'offre culturelle y est extrêmement importante et diversifiée (« *une richesse enviable.* ») Les particularités dans le secteur existent mais ne sont finalement pas si différentes des autres domaines.

Les contrats d'avenir : une solution pour mutualiser ? Ils se sont avérés être une piste mince puisque les acteurs n'ont pas retenu cette solution.

Quant au secteur culturel (enjeux de personnes, « artiste maudit », égo...), il est difficile d'engager des pistes d'actions à partir de ce frein.

Quels sont les moyens d'action à mettre en œuvre pour lever les points de blocage à la coopération et permettre aux projets de mutualisation sur la métropole lilloise de devenir effectifs ?

1. Les sujets sur lesquels travailler

a) Les locaux

Il est important de travailler sur les locaux. « *un collectif + un lieu = un gros potentiel* » « *Il est important d'avoir un lieu. Celui-ci est un outil d'expression et de rencontres* ».

Mais cette piste est à double tranchant. Effectivement, un local ne fait pas la mutualisation et ne peut donc être la seule clé d'entrée.

Il peut être intéressant de se rapprocher des projets des SCI (Société civile immobilière) et des SEM ville renouvelée (Société économie mixte).

Le secteur foncier est soit trop cher, soit pas organisé. La mission ESS de Lille métropole se questionne sur la question des locaux. Les informations présentées dans l'étude sur les besoins des acteurs culturels en matière de locaux peuvent permettre d'avancer. Jacques DUGHERA et Clara SCHMIDT relevaient dans le cadre de notre entretien qu'un positionnement est également à trouver par rapport à l'appel à projet permanent en direction des acteurs de l'ESS afin d'intégrer de nouveaux critères. En effet, la politique culturelle de LMCU est orientée sur les grands équipements. A côté se développent des projets alternatifs portés par les associations qui sont dans une autre logique.

L'APES organise avec LMCU à la rentrée une rencontre publique (petit déjeuner) sur le thème « le foncier à destination culturelle ».

b) Financements / fonds

Les acteurs culturels peuvent s'inspirer des outils et projets innovants dans le domaine de la finance solidaire (Cigales Culturelles) et utiliser les dispositifs de coopération existants (France Actif).

Les Cigales Culturelles sont des Clubs d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire dédiés aux projets artistiques. Cet outil permet le co-financement (artistes - particuliers) de production de biens et services culturels.

Les prêts accordés par France actif (Nord actif pour le département) sont peu chers, voir gratuits.

Il peut être envisagé de capitaliser un travail sur des fonds pour les besoins des associations culturelles (sur les questions de droit ou sur les questions bancaires par exemple). Pour cela, on pourrait se rapprocher du projet de mutualisation pour les fonds européens d'Interleukin.

L'appel à projet permanent LMCU pour les porteurs de projet dans l'ESS peut être une piste complémentaire.

Celui-ci est destiné aux nouvelles structures qui se créent, aux structures qui se développent dans le cadre d'une mutualisation formalisée (convention ou entité juridique créée), aux structures qui développent une nouvelle activité ou bien aux structures déjà établies qui viennent s'installer sur le territoire.

Deux critères excluant : les associations doivent avoir plus de 50% de ressources propres et être complémentaires avec le territoire.

c) L'innovation

Les acteurs doivent innover et faire évoluer le modèle économique surtout pour les plus jeunes d'entre eux afin d'être en capacité d'émerger pleinement sur un territoire où il n'y a finalement que peu de places pour les nouveaux projets.

Réfléchir en parallèle à l'idée d'un projet de mutualisation d'un lieu (« centre culturel ») au niveau de la métropole et travailler le sujet avec 4 ou 5 structures qui voudraient s'associer.

d) Mutualisation de projets

Les structures parlent beaucoup de mutualisation de matériel, de ressources, de locaux voire d'emploi. Il faudrait s'interroger également sur les activités ou type d'activités qui seraient mutualisables, qui portent des perspectives d'emploi.

Il existe par exemple les brigades vertes (projet porté entre autre par RIF et Nasdac), le projet « entre lacs » (avec atelier 2)

Un travail pourrait être engagé sur le type d'activités développées et le niveau économique des structures pour mutualiser.

e) Le porteur de projet en mutualisation

Le retour d'expériences présenté dans l'étude donne quelques éléments de réponse sur les questions à ce sujet. Qui : un salarié, un bénévole ? De préférence un salarié puisque le travail demande de consacrer un temps plein, d'être disponible au quotidien. Une personne interne ou externe aux structures impliquées ? Plutôt une personne externe salariée de la nouvelle structure porteuse du projet de mutualisation.

Le FIDESS (dispositif permettant l'accompagnement de porteur de projet) dont le montant peut être de 20.000 sur un an est une piste pour financer un poste de coordinateur dans le cadre d'un projet de mutualisation.

2. Les manières d'y travailler

a) Piste d'un travail sur un DLA collectif

Le parallèle avec le travail effectué en 2007 à Lille (Dispositif d'accompagnement collectif pour les adhérents du SYNAVI) montre que les compagnies s'interrogeaient sur une problématique commune : la structuration juridique et de la pérennisation des emplois.

Les préoccupations actuelles des acteurs culturels dans leur ensemble ne sont donc pas nouvelles. On retrouve les mêmes sujets de réflexions : comment fonctionner différemment (responsabilité partagée), comment lutter contre la précarisation des postes, comment mutualiser et sur quoi mutualiser ?

L'objectif de l'accompagnement est bien de permettre aux compagnies de trouver des réponses collectives à ces questionnements.

La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole Lilloise

Si le groupe affichait une volonté partagée de prendre du recul collectivement, présentait des habitudes de collaborations, il n'en demeure pas moins que les notions de réciprocité de solidarité n'étaient pas intégrées par tous et que les projets de coopérations (base pour mutualiser) n'étaient pas inscrits dans la durée.

« Mutualiser ne veut pas dire travailler ensemble mais réunir les moyens de progresser chacun de son côté ». (Phrase extraite de la synthèse d'une séance de travail)

Deux freins au DLA collectif. Il n'est pas que sur les locaux et il faudrait par ailleurs accentuer les temps individuels à côté du collectif pour éviter que les structures se retrouvent seules une fois l'accompagnement terminé.

Un DLA se construit. Il existe plusieurs options pour cela. Il n'existe pas tellement d'autres outils actuellement. Il faudrait voir si L'Afdas (OPCA des acteurs culturels) pourrait être preneur d'un tel DLA. L'APES quant à lui pourra appuyer la méthodologie, le cahier des charges et être dans le comité de pilotage du DLA.

b) Regarder ce qui existe déjà

Un projet est en cours entre l'ARA, qui fait déjà de la mutualisation de locaux, et Multicité sur les dynamiques de coopération territoriales. Il serait intéressant de repérer les projets qui collaborent déjà (il en y a déjà un certain nombre) afin de les rendre plus pérennes et plus lisibles.

c) Voir comment les réseaux actuels se penchent sur la question

Le réseau est-il un outil de coopération ou bien un outil de lobbying ?

Le Collectif Régional Arts et Culture (CRAC), le réseau des réseaux est-il légitime et a-t-il les moyens de se pencher sur la question ?

Le R.A.O.U.L. (réseau régional) en tant que plateforme de réflexion et de mutualisation effectue un travail intéressant depuis quelques années. Il se définit également comme un « observatoire » œuvrant à la construction de liens avec les différents acteurs des musiques actuelles et les politiques territoriales et comme un organe de veille œuvrant à la transmission des informations liées à la législation, aux enjeux culturels et à la communication. Ses retours d'expériences peuvent être d'un grand intérêt.

Autres projets auxquels s'intéresser :

- Le travail du réseau des musées (cœur de Flandres) qu'ils font avec les autres acteurs. Réseau à priori porté par des élus.
- Le projet en cours de la plateforme Sud du département avec Interleukin sur Valenciennes.

Il est primordial que le milieu culturel se structure en inter-secteurs. C'est un manque à l'heure actuelle.

d) Rôle de l'APES

L'APES a un rôle ressources : apporter les informations, les ressources aux structures.

L'APES sera éventuellement prescripteur pour les plus intéressés.

L'association est également là pour faciliter le lien à faire avec les élus dans la transversalité (ESS culture).

L'APES a engagé d'autres travaux sur la coopération : le marché social, la plateforme formation, l'atelier « coopérer » (aux 10 ans APES) et le groupe travail (préparant l'agence développement de l'ESS en Nord Pas de Calais) sur la « coopération ».

Il faudrait faire le lien avec l'outil démarche progrès de l'APES et les enjeux de l'étude : coopération, mutualisation.

CONCLUSION

Quelques phrases d'acteurs

« Pour aller au-delà d'un simple partage d'informations, de bureaux, il faut prendre du temps. »

« On peut toujours faire tout seul. Coopérer, mutualiser est en soi un acte militant puisque l'on s'engage à se poser la question : pourquoi faire ensemble ? »

« Seul on va plus vite, **ensemble on va plus loin.** »

La mutualisation peut soit juste permettre d'optimiser à plusieurs ce qui existe (action basée sur la volonté des acteurs) soit permettre d'investir collectivement pour disposer de moyens que seul on ne peut acquérir.

La majorité des structures rencontrées sont dans l'optimisation (mutualisation de matériel, d'informations par exemple). Quelques structures ont l'intention de s'investir dans des projets collectifs.

- **Pour vous et pour conclure, la mutualisation c'est ?** (question fermée : 6 items proposés dont « autre »)

Réponses	% des réponses
Capitaliser des connaissances	75%
Etre complémentaire	70%
Faire des économies	60%
Avoir une meilleure visibilité	35%
Autre*	25%
Pas un objectif	10%

*dont : une richesse (15%), découvrir les projets des autres (5%) et amplifier les réseaux (5%)

La richesse de la mutualisation est mentionnée par une majorité d'acteurs lors des entretiens et dans les réponses à d'autres questions du questionnaire. On peut raisonnablement affirmer que le pourcentage de réponses aurait été supérieur à 50% si l'item « mutualiser est une richesse » avait été proposé.

La mutualisation est une force mais reste difficile à mettre en œuvre. Les mentalités et représentations du « faire ensemble » doivent évoluer pour permettre à des projets ambitieux de voir le jour.

Les attentes des acteurs

Organiser des temps de rencontres afin de se connaître, d'échanger sur les difficultés et voir les points de convergence.

Une mise en réseau d'informations

La constitution d'un groupe de travail sur la MUTUALISATION

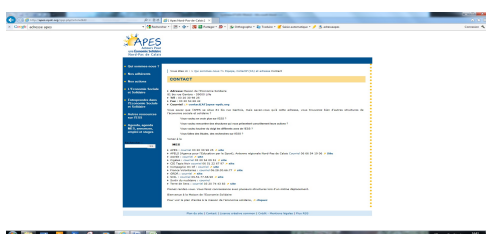
Créer un espace d'analyse des besoins pour aller plus loin sur les échanges expériences, pour travailler la confiance.

Perspectives

L'APES organise le petit déjeuner régional de rentrée du 26 septembre sur la mutualisation dans le domaine culturel afin de présenter les résultats de l'étude, de faire intervenir une structure porteuse d'un projet de mutualisation et donner un temps d'échanges aux participants.

Il est fortement envisageable de mettre en place si l'engouement des acteurs rencontrés reste manifeste des séminaires, des journées thématiques (avec les acteurs, les réseaux, les élus) afin de présenter des projets (aboutis ou pas) provenant d'autres territoires pour donner des idées, pour aider à lever certains freins. Associations culturelles, vous êtes les premières concernées. A vous de faire vivre ce travail. La mobilisation est collective mais doit venir du terrain, des acteurs de la culture par conséquent.

CONTACTS



Etude réalisée par David VANDEPUTTE avec la collaboration de Véronique BRANGER (Directrice APES)

Benoit GARET (Administrateur APES)

Kenneth QUIGUER (Administrateur APES)

Christophe SIMONE (Administrateur APES)

Mauro MAZZOTTA (Administrateur APES)

Maryse DEVICK (Administratrice APES)

Réjane SOURISSEAU (Membre APES/opale CNAR)

et d'Olivier DUBOIS (Domaine Musiques)

ANNEXES

Synthèse

C'est dans l'interaction que se développent la coopération et la mutualisation au travers de l'originalité des rencontres, de la construction d'échanges durables, réciproques et équilibrés, et des confrontations pour répondre à la question : comment conjuguer les intérêts de différents individus ?

Mutualiser c'est :

- une expérimentation
- des dialogues basés sur l'écoute, le respect de l'autre, l'aptitude à suspendre son propre jugement, la capacité d'expression de chacun
- un impératif de faire un réel effort pour faire évoluer ses représentations de l'autre, du développement d'un projet, de la réussite collective (et non individuelle), de la nature des échanges (réciprocité)
- accepter la pluralité des projets, accepter qu'il n'existe pas un modèle pour réussir

Pour un projet de mutualisation, il faut :

- de l'humilité
- chercher à comprendre l'autre
- prendre en considération l'affect (émotions, sentiments)
- articuler intérêt individuel et intérêt collectif
- accepter qu'il n'y ait pas de réponses à tout
- faire un compromis entre désir personnel et laisser suffisamment de place aux désirs des autres
- prendre des initiatives
- proposer, inventer
- se remettre en cause

Points de vigilance :

- on ne coopère ni ne mutualise pour se distinguer
- un point souvent oublié lorsque l'on mutualise : le pouvoir d'influence

Liste des structures

AGEC aquitaine
Alphafilms
Arboretum SCOP
Atelier 2
Barraca zem (Brazil afro funk)
Berkem label -RAM (vivacities)
Cirque de Lomme
Citymix
Cultur'all
Cultures du cœur
Détournoyements
Domaine Musiques
Echos
Fontaine ô livres
Hempire scène logic
La Base
La Briqueterie
La Ferblanterie
La Malterie
Latitudes contemporaines
Les Funambulants
LMCU
Macadam
Manawee
Métalu à chahuter
Rock in faches
SMAC 07
Smartfr
Tapis noir
T'OP ! théâtre
Tourneboulé
Travail et Culture

Un grand remerciement à vous toutes et tous qui avaient participé à l'étude.

Questionnaire

« La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole lilloise »

A. DESCRIPTIF DE VOTRE STRUCTURE

STRUCTURE

Nom :

Qui est à l'initiative du projet ?

Motivations ?

STATUT

Lequel ?

Mode de gouvernance ?

Le choix s'est fait comment ?

Envisagez-vous un changement de statut ?

NOMBRE SALARIES

NOMBRE D'ADHERENTS

NOMBRE DE BENEVOLES

ACTIVITES

PUBLICS CIBLES A qui vous adressez-vous ?

.....

CHAMP D'INTERVENTION Échelle de territoire ?

.....

IMPLICATION DES INSTANCES DIRIGEANTES

Fréquence des réunions des instances statutaires ?

.....

Engagement ? (ex : pilotage de commissions de travail, représentation dans les réseaux, ...)

.....

BUDGET :

FONCTIONNEMENT En activité en création

Avez-vous impliqués dans votre structures :

Adhérents Usagers Bénévoles Habitants du quartier Autres

Lesquels :

Quels sont vos :

Partenariats institutionnels

Partenariats associatifs :

Partenariats autres :

Mettez-vous en oeuvre des projets impliquant les citoyens ? Si oui, lesquels :

.....

VOS MODES DE COMMUNICATION

Presse

Dépliants

Tracts

Propre site internet

Site internet partagé

Autre(s) Lesquel(s) :

LOCAUX

- Locataire
- propriétaire
- hébergé à titre gracieux
- lieu squatté
- Adaptés ? Oui Non
- Si non, surface manquante ?

B. DE QUOI PARLE-T-ON ?

- 1) Quelles valeurs de l'ESS défendez-vous ?
.....
.....
- 2) Pour vous, la coopération, c'est quoi ? (quels mots mettez-vous derrière ce terme)
.....
.....
- 3) Pour vous la mutualisation c'est quoi ? (quels mots mettez-vous derrière ce terme)
.....
.....

C. VOS RESEAUX, VOTRE CONNAISSANCE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES

- 4) Connaissez-vous l'APES ? Etes-vous adhérent de l'APES ?
.....
- 5) Connaissez-vous le réseau culture 21 (agenda 21 de la culture) ?
.....
- 6) Connaissez-vous l'UFISC ? Vous retrouvez-vous dans le manifeste (cf PJ) ?
.....
- 7) Connaissez-vous d'autres initiatives, réseaux ? Y a t-il un impact sur votre envie de mener un projet de coopération ?
.....
.....
.....

D. VOS BESOINS POUR LA MUTUALISATION

- 8) Que vous manque t-il pour mener à bien des projets de mutualisation ? Quels sont vos besoins ?
- Temps
- Oser faire la démarche
- Informations sur le sujet
- Exemples de projets existants
- Connaître les partenaires
- Avoir une meilleure lisibilité de votre structure, de vos activités
- Soutien lequel :
- Autre(s)

.....
9) Qu'aurait-il fallu pour réussir la mutualisation (pour les structures qui ont travaillé sur le sujet) ?
.....
.....

E. VOS PROJETS MENES DANS LE CADRE DE LA MUTUALISATION

10) Partagez-vous déjà quelque chose avec une autre structure ? (projet co-construit, actions communes, locaux, etc). Avec qui, comment, pourquoi ?

.....
.....
.....

F. VOS ENVIES DE COOPERATION

11) Que souhaiteriez-vous mettre en commun ? Avec qui ?

.....
.....

12) Quelles sont les perspectives de la structure ?

.....
.....

13) Pourquoi souhaitez-vous coopérer ? Quelles sont vos attentes ?

.....
.....

EN CONCLUSION

Mutualiser c'est :

Faire des économies

Pas un objectif

Capitaliser des connaissances

Donner une meilleure visibilité

Etre complémentaire

Autre

.....

Sur quelles bases seriez-vous prêt à collaborer ?

.....
.....

Les facteurs de réussites selon vous (en dehors du critère financier) ?

.....
.....

Selon vous, quels sont les avantages (intérêts), inconvénients de mutualiser ?

.....
.....