L'EVOLUTION COOPERATIVE

DES LIEUX DE MUSIQUES ACTUELLES

Etude des formes de coopération dans les lieux de musiques actuelles.

Etude menée dans le cadre d'un appel à projets du Fonds National de Développement de la Vie Associative - Etudes

Thème: II - Nouvelles modalités de coopérations associatives locales

décembre 2015

- PREAMBULE

A _ PRESENTATION SYNTHETIQUE DE LA FEDELIMA _____ p. 4

a. Valeurs fondatrices et engagements
b. Qui sont les adhérents de la FEDELIMA ?
c. Focus : le soutien aux adhérents dans une dynamique de développement territorial, de coopération et d'activité et d'emploi

B _ METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE_____ p. 5

- INTRODUCTION_____ p. 8

A _ LA COOPERATION EN TENSIONS_____ p.10

a. Une « culture » de la coopération dans le secteur des musiques actuelles
b. Un resserrement actuel des marges de manœuvre
c. Entre la peur de perdre son identité et le désir de bâtir un nouveau monde

B _ DEUX AXES D'OBSERVATION_____ p. 16

a. L'intensité de la coopération
a. L'ampleur de la coopération
b. Représentations graphiques de la coopération

C _ MUSIQUES ACTUELLES ET COOPERATION : ETUDES DE CAS_____ p.22

a. La coopération : moyen de lutte contre une concentration institutionnelle ?
b. La coopération : moyen de structurer l'offre culturelle et artistique d'un territoire dans le cadre d'un partenariat avec l'Etat ?
c. La coopération : moyen de consolider un projet culturel de territoire et maintenir sa diversité ?
d. La coopération : moyen de co-construction d'une politique publique ?

D _ ELEMENTS D'ANALYSE TRANSVERSALE_____ p. 58

a. La « coopétition »
b. Les objectifs de coopération
c. L'engagement, l'implication dans la coopération
d. Les conflits
e. Les besoins
f. Les rôles dans le groupe
g. La vie du groupe

- CONCLUSION_____ p.74
- PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES
- ABREVIATIONS, ACRONYMES, SIGLES UTILISES ET PRINCIPAUX SITES INTERNET
- ANNEXES : Annexe 1 : FEDELIMA : chiffres clés 2013
  Annexe 2 : Concertation pour les musiques actuelles en Sarthe

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes et acteurs de terrain qui ont contribué à ces réflexions, par les échanges, les documents transmis et le temps qu'elles ont consacré aux différents entretiens. Et de manière plus générale, toutes les personnes avec qui nous échangeons et travaillons au quotidien sur les enjeux de la coopération et les moyens de sa mise en œuvre, persuadés que ce mode de relation est bénéfique à l'épanouissement de chacun et des projets de tous.

A _ PRESENTATION SYNTHETIQUE DE LA FEDELIMA, FEDERATION DES LIEUX DE MUSIQUES ACTUELLES

a. La FEDELIMA, valeurs fondatrices et engagements

La FEDELIMA est née au 1er janvier 2013 de la fusion de deux anciennes fédérations, la Fédurok et la FSJ (fédération des scènes de jazz et de musiques improvisées), afin d'élargir le spectre de son périmètre d'implication, de réflexion et d'action dans le champ des musiques actuelles.

La FEDELIMA, dont les actions s'inscrivent pleinement dans le champ de l'économie sociale et solidaire, a pour objet de fédérer et développer toute initiative d'intérêt général en matière de musiques actuelles, d'aider ses membres à anticiper les mutations culturelles, économiques, technologiques, politiques, sociales et sociétales de les soutenir dans leur développement en proposant les moyens et outils adéquats dans un souci de complémentarité et de coopération.

Dans la continuité de son engagement fondateur sur le champ de l'éducation populaire, la FEDELIMA, mène ses actions et analyses collectives en développant différents projets et réflexions impliquant ses adhérents et partenaires associés, tant au niveau européen que national.

La FEDELIMA défend l'enjeu déterminant de l'éducation, entendu dans son acceptation la plus large, sur le terrain privilégié des pratiques artistiques et culturelles des musiques actuelles et ce, en mettant en œuvre des dynamiques de participation et de coopération pour faire face aux différents processus concurrentiels, sociaux, politiques et économiques.

🕮 Cf. présentation de la FEDELIMA (2015)[1]

b. Qui sont les adhérents de la FEDELIMA ?

La FEDELIMA réunit à ce jour 145 adhérents sur l'ensemble du territoire métropolitain.

Pour 85 % ces adhérents émanent d'initiatives privées, sans finalité lucrative et d'intérêt général, de type associatif ; ils animent et gèrent des projets de musiques actuelles et se reconnaissent d'une démarche d'éducation populaire.

Les 15% restant sont des établissements publics locaux à autonomie morale et financière et des projets portés en régie directe.

Ces lieux de pratiques musicales et de vie, tant par la diffusion que par l'accompagnement d'initiatives artistiques, éducatives et culturelles sur un territoire donné, s'impliquent au sein de la fédération via une forte dynamique participative des équipes salariées et bénévoles, alternant des moments de

[1] Cf. http://fsj.la-fedurok.org/documents/FEDELIMA_PRESENTATION_2015.pdf

rencontres, d'échanges et de production collective ainsi qu'une communication constante via un site internet, et différentes listes de discussion thématiques.

🕮 Cf. cartographie des adhérents de la FEDELIMA (décembre 2015)[2]
🕮 Cf. annexe 1 : FEDELIMA : chiffres clés 2013

c. Focus : le soutien de la FEDELIMA aux adhérents dans une dynamique de développement territorial, de coopération et d'activité et d'emploi

Depuis près de quinze ans, la FEDELIMA a mis en place un suivi en continu de ses adhérents. Pour cela, elle s'appuie sur deux fonctions transversales à la mise en œuvre de son projet :

I. l'observation participative et partagée (OPP)
II. l'accompagnement des adhérents

I. **L'Observation participative et partagée,** est un processus continu et collectif, basé sur l'implication des adhérents dans le processus de collecte, de définition des données et d'analyses. Elle est réalisée via une plateforme en ligne *GIMIC* qui a été développée spécifiquement pour cet usage.

Ainsi via *GIMIC*, les adhérents renseignent chaque année différents items permettant de recueillir et d'analyser des données tant sur la nature de leurs activités, que sur leur économie, leur fonctionnement interne et leur gouvernance, leur territoire et partenaires, …

L'OPP contribue ainsi à une meilleure connaissance des adhérents de la FEDELIMA et de leur territoire par, entre autres :

- La production de bilans économiques et sociaux.
- La mise en valeur de problématiques spécifiques (ruralité, action culturelle, mode de gestion,...),

🕮 Cf. Méthode de l'Observation participative et partagée[3]

II. **L'accompagnement des adhérents** est initié par la demande d'un adhérent, qui a des questions et/ou problématiques portant sur son fonctionnement interne (problème de gouvernance, organisation d'équipe, gestion financière,…) et/ou sur ses rapports avec son environnement (difficultés de dialogue avec les partenaires institutionnels, souhait de coopération avec d'autres acteurs musiques actuelles,…).

Depuis quelques temps, le travail avec l'adhérent se fait concomitamment avec une démarche territoriale en lien avec les réseaux territoriaux et les autres acteurs. Cette prise en compte de l'environnement territorial et des logiques collectives de construction est de plus en plus déterminante dans l'efficience des accompagnements et de la structuration du secteur.

Ainsi, en proposant des accompagnements portant sur la structuration de ses adhérents et également sur la structuration et l'aménagement du territoire, la FEDELIMA œuvre à la fois sur deux niveaux. Au

[2] cf. http://fsj.la-fedurok.org/documents/Carte_Membres_FEDELIMA.pdf
[3] cf. http://fsj.la-fedurok.org/documents/OPP-METHODE.pdf

niveau de ses adhérents, elle permet à ces derniers d'aller vers une plus grande structuration de leur projet en les aidant à porter un regard sur leur projet, ses enjeux, à pérenniser leurs emplois, à mieux définir leur organisation interne (gouvernance, fonctionnement) et leur stabilité économique. Au niveau des territoires, elle œuvre à sensibiliser les partenaires (publics et privés) aux enjeux du secteur des musiques actuelles et tente de favoriser la construction d'actions et de politiques concertées entre ces différents acteurs. Elle valorise ainsi le rôle que chacun a à jouer dans l'aménagement du territoire en matière de musiques actuelles afin de répondre aux besoins et attentes de la population.

En s'appuyant sur ces deux outils, l'accompagnement de ses adhérents dans une dynamique de structuration territoriale et l'OPP, la FEDELIMA participe ainsi à la structuration de ses adhérents mais plus largement à la structuration des territoires, des relations entre acteurs et partenaires et des politiques publiques dans le champs des musiques actuelles.

De façon plus large, les travaux de la fédération, en coopération avec d'autres organisations telles que l'Ufisc[4], le SMA[5], le CRDLA Culture[6], le CNV[7] (…) permettent de créer des ressources et des données d'importance pour l'ensemble du secteur culturel, qui servent de base à des analyses et des études mettant en lumière des spécificités du secteur et des innovations intéressantes sur différents champs (par exemple, l'emploi, les spécificités du secteur, …)

Enfin, au niveau Européen, la FEDELIMA participe aux travaux du réseau LIVE DMA[8], qui s'intéresse particulièrement à la définition des cadres d'emploi et politiques publiques, en travaillant entres autres, à la définition d'une nomenclature européenne des métiers des lieux et festivals de musiques actuelles, dans un objectif de reconnaissance et de mise en visibilité des dits métiers et plus largement des pratiques musicales populaires. Ces travaux tendent à chercher de nouvelles formes de coopérations entre les acteurs, les politiques et le secteur privé, permettant d'assurer, via des méthodes et des projets innovants, la stabilité de ces emplois nécessaires au développement des projets des lieux.

B _ METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE

La FEDELIMA observe et aide à la mise en place de démarches de coopération entre les acteurs musiques actuelles sur les territoires, à la demande des acteurs eux-mêmes – qui peuvent parfois ne pas être adhérents à la fédération, ce qui importe étant que l'un d'entre eux au moins se situe sur le territoire de la demande. Ainsi une somme d'expériences et de réalisations a été engrangée et mérite d'être traitée et analysée.
Un recensement et une identification des formes de coopération impliquant nos structures sur le territoire national ont été menés : coopérations sur un même territoire, de territoires à territoires, mise en réseau, coopérations culturelles et artistiques, projets partagés, complémentarités exploitées, gouvernances réinterrogées …

[4] **Ufisc :** Union fédérale d'intervention des structures culturelles [www.ufisc.org]
[5] **SMA** : Syndicat des musiques actuelles [www.sma-syndicat.org]
[6] **CRDLA Culture** : Centre de ressources Culture pour les Dispositifs Locaux d'Accompagnement [www.opale.asso.fr/article334.html]
[7] **CNV :** Centre National de la chanson, du jazz et des Variétés [www.cnv.fr]
[8] **LIVE DMA** : Réseau européen des lieux et festivals de musiques actuelles [www.live-dma.eu]

Ce recensement devra nous permettre de mieux comprendre les facteurs de réussite et les freins au développement des processus de coopération, et d'avancer sur des questionnements : comment arrive-t-on aujourd'hui à dépasser la dynamique d'intérêt personnel ou sectoriel pour l'orienter vers l'intérêt commun, général ? Comment effacer la pression concurrentielle sur des territoires (même entre structures financées au titre de l'intérêt général), pour conduire des travaux coopératifs, des projets artistiques et culturels partagés, organiser des gouvernances modifiées qui repositionnent les membres et les populations concernées ? Quelles sont les principales contraintes qui apparaissent dans ces nouvelles dynamiques ? Et quels enseignements, quelles modélisations sont possibles ? Y'a-t-il une reproductibilité de certains types de coopérations pour l'ensemble du territoire français ? Ou la coopération et ses méthodes innovantes sont-elles liées aux spécificités d'un territoire en particulier, selon sa configuration géographique, économique, politique et sociale ?

Les hypothèses seront confrontées et enrichies par l'analyse de plusieurs cas représentant différents modes de coopération sur des territoires différents impliquant des lieux de la fédération, et en particulier de « temps charnières » pendant lesquels le processus de coopération a été manifestement propulsé vers l'avant ou bien fortement ralenti.
Nous chercherons à identifier les causes avérées ou supposées de dynamisation ou d'inhibition des processus, les déterminants des réussites ou des échecs, et nous convoquerons différents outils d'observation et d'animation qui pourraient permettre à des intervenants médiateurs d'accompagner les processus en démultipliant les facteurs accélérateurs et en réduisant l'impact des facteurs qui ralentissent la coopération ou déstructurent le groupe.

INTRODUCTION

Le secteur des musiques actuelles est depuis longtemps - pour sa partie associative et non lucrative - très en pointe dans la recherche de nouvelles formes de travail en commun, de méthodes innovantes de concertation, de co-construction. Ceci peut s'expliquer notamment par une histoire construite dans l'éducation populaire et la « contreculture » mais aussi par la difficulté des porteurs de projets à faire reconnaître ces réalités aux collectivités publiques d'un côté, et à dépasser l'imaginaire nourri par les médias et l'industrie.

Ces acteurs, qui pour nombre d'entre eux sont structurés de façon associative autour de projet de lieux[9] se sont regroupés de façon informelle, puis formelle, au travers notamment de fédérations et de réseaux, pour développer des actions et des méthodes sans cesse renouvelées, basées sur un socle de valeurs humaines les plaçant dans des perspectives d'intérêt général, au plus près des besoins des populations et des territoires.

Aujourd'hui, alors que le secteur est professionnellement très structuré, que le dialogue avec l'Etat et les collectivités territoriales est établi, que l'inscription des projets de lieux notamment dans l'intérêt général est entendu, de nouvelles problématiques font jour.

Les mutations profondes de nos sociétés sur les plans technologique, social, économique et politique bouleversent les rapports humains et ont accru les tensions sur des logiques de concurrence généralisée, de compétitivité et d'attractivité des territoires. Pour les lieux, cela oblige à de profonds questionnements, et à la nécessité de trouver des réponses de solidarité et de complémentarité sur un même territoire.

L'équation pouvant aller jusqu'à « coopérer ou disparaître »… mais la plupart du temps, avant d'en arriver là, d'eux-mêmes, les acteurs construisent des modalités de coopération, pour aller vers des projets partagés à des expériences qui sont tout à la fois génératrices d'emplois, d'idées, de liens avec la population et avec les autres acteurs et partenaires du territoire.

Via notamment, les valeurs portées par la FEDELIMA et les missions d'observation et d'accompagnement qu'elle met en œuvre, nous observons et aidons à la mise en place de ces démarches.

Ainsi une somme d'expériences identifiées et d'échanges collectifs amorcés sur le sujet de la coopération entre acteurs constituent les bases de l'engagement des travaux de la FEDELIMA sur ce champ.

Aussi, cette étude constitue une première étape d'une analyse qui s'envisage pour la FEDELIMA de manière pérenne.

Il s'agit, en effet, tout d'abord, d'affiner le recensement des modes, processus, projet de coopération entre acteurs sur les territoires.

[9] Nous entendons dans cette étude, la définition de « lieu de musiques actuelles » au sens de celui proposé par le SOLIMA (Schéma d'orientation de développement des lieux de musiques actuelles » qui dépasse de loin la notion d'équipement. Le lieu est ainsi défini à travers « son projet artistique et culturel ainsi qu'à travers les initiatives citoyennes inscrites dans un territoire ».

A partir de ces éléments nous pourrons construire une typologie des modes de coopération qui pourrait nous permettre ensuite de mieux concevoir, partager et accompagner ces dynamiques de coopération avec nos adhérents mais également avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, collectivités territoriales, partenaires professionnels et publics.

Nous concevons cette étude, tel un « work in progress », première étape d'un travail permanent de la FEDELIMA dans le champ de la coopération. Elle sera partagée et confrontée avec nos adhérents et partenaires. Elle invite également à d'autres approfondissements.

A _ LA COOPERATION EN TENSION

a. Une « culture » de la coopération dans le secteur des musiques actuelles

La coopération est consubstantielle à la structuration et au développement des lieux de musiques actuelles depuis le début de sa structuration dans les années 80, notamment pour les acteurs de ce secteur qui se sont construits sur des logiques non marchandes et largement structurés autour du mode associatif. Ces derniers, pour la majorité d'entre eux, se sont élaborés sur le terreau de l'éducation populaire[10]. Très progressivement, à partir de 1995, ces lieux se sont engagés dans l'économie solidaire pour rejoindre d'autres acteurs artistiques et culturels, notamment par le biais de l'Ufisc, en travaillant à un manifeste «*Pour une autre économie de l'art et de la culture* »[11].
La référence aux valeurs de l'éducation populaire comme guide des actions menées avec les populations, puis à celles de l'économie sociale et solidaire dans les modes d'organisation de l'économie, du travail et de l'emploi des structures en lien avec leur environnement, sont des expressions de cette propension à la coopération pour les lieux, notamment associatifs, des musiques actuelles.

De la pratique musicale à l'action avec les populations : la coopération à travers les perspectives de l'éducation populaire

Quelques postures partagées par les acteurs qui initient des projets liés aux musiques actuelles donnent un aperçu de leur inclination vers la coopération.
Le groupe de musiques actuelles peut être orienté par un « leader » mais, le plus souvent, il garde vis-à-vis de l'extérieur une identité de groupe, d'aventure collective. Il n'est pas uniquement centré sur une individualité mais toutes les individualités au sein du groupe sont, non seulement respectées, mais aussi valorisées et mises sur un pied d'égalité.
La diversité des influences esthétiques et des courants qui traversent les groupes de musiques actuelles fait la richesse et la vitalité de ce mode d'expression. Les croisements, les mélanges, la mixité des rythmes et des harmonies sont au cœur des recherches artistiques, des nouveautés et de leur originalité. Ils traduisent une ouverture sur le monde et l'altérité, et témoignent de la puissance des métissages, du plaisir que procurent les associations inédites de couleurs sonores issues de cultures diverses.

Concernant l'accès à la pratique, le secteur des musiques actuelles a expérimenté des formes nouvelles d'apprentissage, moins académiques que les méthodes d'enseignement classiques de mise dans les établissements d'enseignement (conservatoires), plus ouvertes et plus « sensibles », en rétablissant aux côtés du goût de l'effort les dimensions du plaisir et les capacités intuitives, ainsi que le jeu en groupe qui soutient, donne corps au premiers balbutiements.
Enfin, le secteur des musiques actuelles a été très actif dans la mise en œuvre de démarches d'action culturelle s'adressant à des publics toujours plus larges et « empêchés » ou éloignés de l'offre culturelle.

[10] Cf. sur ce champ : VAN COLEN Flavie. Education populaire et musiques amplifiées : analyse de onze lieux musiques amplifiées.
[11] Cf. Pour une autre économie de l'art et de la culture. B. Colin, A. Gautier (sous la direction), Paris, Ed. Erès, 2008.

Insertion sociale et professionnelle, interventions dans des secteurs liés aux géographies prioritaires, centres sociaux, hôpitaux, prisons, etc.

🕮 Cf. L'étude de 2014 : Musiques actuelles et actions culturelles[12]

Ce sont bien des dimensions de la coopération qui sont abordées à travers ces façons d'agir : jouer de la musique ensemble en se portant les uns les autres pour un résultat commun, s'ouvrir à de multiples influences pour faire émerger la nouveauté, valoriser des modes variés d'expression et d'apprentissage, s'adresser au plus grand nombre et combattre les exclusions.

Musiques actuelles & coopération via la perspective de l'économie sociale et solidaire

Les références sont également nombreuses sous cet angle de vue.
Secteur non « institutionnalisé » il y a trente ans, potentiellement considéré comme « jeune », « rebelle », « contestataire », sa reconnaissance par les pouvoirs publics a pris du temps et a nécessité des actions militantes engagées. Cette histoire de luttes pour faire reconnaître des besoins légitimes d'expression de diverses catégories de populations n'a pu s'écrire qu'au travers de coopérations diverses, d'unions et de structurations associatives à la fois combattives et en même temps capables de s'engager dans des processus de concertation et des négociations.
D'un autre côté, ce secteur a été fortement marqué pendant ces trente dernières années par l'influence des médias et la puissance des industries culturelles (et notamment du disque), auxquelles les porteurs de projets du secteur ne pouvaient totalement échapper mais face à quoi ils devaient se rassembler pour constituer des forces de résistance et contrer à leur échelle, les phénomènes de concentration et d'uniformisation. C'est le cas en particulier dans la filière du spectacle vivant où les lieux associatifs jouent un rôle important et historique de découvreurs de talents, de soutien aux scènes locales, malgré les tensions concurrentielles à l'œuvre[13].

Entre redistribution et marché, ces acteurs ont été en mesure de générer des recettes propres, de mobiliser d'importantes contributions bénévoles et de fonctionner avec des subventions limitées par rapport à d'autres établissements du spectacle vivant, de développer des projets en direction des territoires, de générer de l'emploi, d'accompagner des démarches artistiques qu'elles soient amateurs ou professionnelles…. Cette capacité à développer de l'initiative à l'interstice entre public et privé a fait la singularité de ce secteur, avec, là encore, des modes de coopération nombreux et fréquents : concerts de soutien, liens et mutualisation entre lieux de diffusion, lieux de pratique et labels indépendants, mobilisation citoyenne autour des projets, organisations en fédérations et réseaux (départementaux, régionaux et nationaux).
De plus, depuis une décennie, la prise en compte des enjeux liés aux musiques actuelles par les collectivités territoriales positionnent encore plus fortement sur les territoires leur inscription dans l'intérêt général ou le service public révélant, avec encore plus d'acuité qu'avant, les problématiques de diversité culturelle et d'équité territoriale[14].

[12] cf. http://volume.revues.org/3988?file=1
[13] cf. Gérôme Guibert, Dominique Sagot-Duvauroux. Musiques actuelles : ça part en live, mutation d'une filière culturelle.
[14] cf. La diffusion dans les lieux de musiques actuelles : Analyse statistique et territoriale sur la saison 2011. Ed. Seteun, collection « musique et environnement professionnel » http://volume.revues.org/3959

b. Un resserrement actuel des marges de manœuvre

Le secteur des musiques actuelles, et plus généralement le secteur culturel associatif, ont connu en France un développement constant depuis les trois dernières décennies, tant au niveau de l'offre par la création d'équipements dédiés, la croissance régulière du nombre d'associations et de leurs emplois[15], la professionnalisation de leurs équipes (augmentation niveau de qualification des personnes, développement des formations continues), l'augmentation progressive du nombre d'entrants dans le régime des intermittents… qu'au niveau de la demande avec le « boom » des pratiques artistiques en amateur[16] et l'évolution générale du goût et de la curiosité d'une partie importante de la population pour toutes les formes d'expression.

De très nombreuses propositions artistiques et culturelles ont fait leurs preuves et les publics sont au rendez-vous, mais cette évolution constante de l'offre semble se heurter aujourd'hui à certaines limites. Bien qu'elles témoignent, très certainement, d'une forte identité et capacité créative de nos concitoyens, les initiatives sont en grande partie financées par les pouvoirs publics, et ne peuvent se démultiplier à l'infini dans un contexte de restriction budgétaire.
En effet, l'action publique est mue aujourd'hui par un souci de rationalisation et de maîtrise des dépenses. Dès lors, se pose la question de la régulation et de son mode opératoire : sera-t-elle orchestrée par les « tutelles » ou auto-organisée par les acteurs eux-mêmes ?

La réponse se trouve certainement dans un jeu d'influences, de forces et de postures, où les pouvoirs publics auraient tendance à lancer des alertes puis laisser les acteurs s'organiser par eux-mêmes avant d'envisager de prendre des décisions plus autoritaires et plus définitives. Un extrait du compte-rendu de la première réunion de mutualisation, en janvier 2011, des acteurs musiques actuelles sur Montluçon, en donne une illustration : « *La Ville considère que le territoire est bien doté en salles de spectacles. L'agglomération est sur-dotée en lieux. Il y a une très belle scène à la MJC. C'est une charge mais une chance. Il faut garder les complémentarités car les choix publics ne sont pas encore « douloureux » mais cela pourrait le devenir*. »

Cette façon de procéder qui consiste à demander aux acteurs de s'auto-organiser est peut-être plus prégnante dans le secteur musiques actuelles que dans d'autres espaces du spectacle vivant. Dans le secteur des théâtres de villes par exemple, le processus serait en apparence plus simple, une réunion en présence du Maire, du directeur des services culturels et du secrétaire général pouvant s'avérer suffisante pour annoncer au directeur du théâtre le montant de la baisse budgétaire pour l'année suivante.

---

[15] *« Entre 1991 et 2011, les effectifs en emploi dans les professions culturelles ont augmenté de moitié, tandis que toutes professions confondues ils ont crû de façon plus modérée (+ 16%).* » In Chiffres clés, statistique de la culture et de la communication 2015. DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication.

[16] La musique reste la première pratique artistique des Français. Ainsi, 23% d'entre eux déclarent savoir jouer d'un instrument et au cours des douze derniers mois, 8% ont pratiqué la musique en groupe et 12% ont joué d'un instrument de musique. Et avec 5 millions de musiciens amateurs, c'est à dire ceux qui jouent de la musique en dehors de toute contrainte scolaire ou professionnelle individuellement ou en groupe, dans le cadre des loisirs, la pratique musicale reste une pratique artistique privilégiée des Français.
Cf. Enquête Pratiques culturelles des Français, 2008. DEPS _ Ministère de la Culture et de la Communication.
Olivier DONNAT, Les Amateurs. Paris, in La Documentation française, 1996

Dans le secteur des musiques actuelles, les multiples solidarités et les liens en réseaux à différents échelons, associés à un passé militant, nécessitent sans doute de fonctionner plus en douceur pour éviter la vivacité probable des réactions.
Une pression institutionnelle « douce » existe aussi du côté du ministère de la Culture et de la Communication, qui n'a pas d'échéances majeures à court terme pour voir sa politique se déployer, mais entend favoriser la constitution durable d'acteurs forts et représentatifs pour mailler le territoire, ce qui les conduit à fortement encourager les acteurs locaux à se réunir et s'unir pour structurer des pôles d'activités, notamment des SMAC[17] de territoires ou plus précisément des SMAC de coopération. La plupart des cas que nous étudierons seront d'ailleurs inscrit dans ce contexte politique favorisant les regroupements pour créer des « pôles d'excellence », avec l'idée de réaliser des économies d'échelle en mutualisant des moyens et des outils.

Face à ce resserrement institutionnel, les acteurs associatifs des musiques actuelles ont réagi depuis 2003 en provoquant des processus et des démarches de concertation, de type SOLIMA (Schéma d'Orientation pour le développement des Lieux de Musiques Actuelles) et en développant une Observation Participative et Partagée (OPP), visant à anticiper non seulement les restructurations, dans un contexte de crise et de réduction des budgets alloués à la culture, mais aussi les recompositions territoriales et la décentralisation. La finalité de ces démarches de concertation validées par l'État, les réseaux de collectivités territoriales et la profession est de co-construire des politiques publiques[18].
L'objectif est de ne pas subir la rationalisation des finances publiques comme c'est par exemple le cas dans le secteur sanitaire et social. Cette rationalisation se traduit à certains endroits par des injonctions, parfois radicales, à la fusion de plusieurs structures en une seule, en leur laissant la responsabilité de choisir par elles-mêmes quel directeur prendra la tête de l'ensemble et quels personnels devront être licenciés, ce qui génère parfois des situations humaines intenables. Les lieux de musiques actuelles refusent de prendre cette voie. Même si la question, à l'évidence, traverse l'esprit des acteurs, et la participation à un groupe de coopération devient alors déterminante pour montrer à ses partenaires que l'on s'engage par soi-même et volontairement dans un processus avant d'y être contraint, et que l'on reste de la sorte un acteur conscient de sa place, de ses responsabilités, qui veut continuer à exister, asseoir sa crédibilité.

[17] **SMAC : Scène musiques actuelles**. Label d'Etat, officialisé par la circulaire du 18 août 1998, qui vient confirmer l'entrée à part entière de ce dispositif dans les procédures publiques, selon un schéma que l'on retrouve dans les autres disciplines artistiques : définition d'un projet artistique et culturel, autonomie de gestion et de programmation du lieu aidé, soutien pluriannuel du ministère, convention.
C'est la contractualisation avec l'Etat (sous la forme d'une convention pluriannuelle adaptée à la singularité de chaque projet) qui vaut reconnaissance de la structure en tant que « scène de musiques actuelles ». Actualisation part la circulaire du 31 août 2010 sur les labels d'Etat dans le champ du spectacle vivant.

[18] Combats et contributions des acteurs artistiques: des musiques actuelles à l'Union fédérale d'intervention **des structures culturelles.** Philippe Berthelot, in Les associations et l'action publique : acteurs et chercheurs, (sous la direction) de Jean-Louis Laville et Anne Salmon, collection «Solidarité et société » ; DDB, 2015

c. Entre la peur de perdre son identité et le désir de bâtir un nouveau monde

Dans ce double jeu de forces, dans ce secteur où la coopération est depuis longtemps reconnue comme valeur et où l'injonction de la mutualisation par les partenaires publics est de plus en plus prégnante, toutes les tendances vont s'afficher, se croiser, se mélanger.
L'injonction devient un levier à partir duquel il va être possible de négocier des moyens supplémentaires qu'on n'avait pas réussi à obtenir jusqu'alors, ceci pouvant créer une sorte de contradiction entre l'objectif de réduction de dépenses publiques et le résultat qui sera presque toujours une demande de subventions supplémentaires. Nous pourrions le restituer en ces mots : « *Oui, c'est entendu, nous allons mutualiser, mais pour nous, ce qui importe, et nous pensons que vous serez sans nul doute en accord avec nous, c'est surtout de coopérer pour offrir des propositions de plus belle qualité et de meilleure cohérence aux populations. Cela étant dit, vous comprendrez que ce travail de coopération nous demande un travail important qui doit être rémunéré, et donc, au bout du compte, cela vous coûtera un peu plus cher.»*

Ce mouvement de rapprochement avec d'autres et au travers duquel il sera possible de se renforcer, est traversé par des peurs. Peur de perdre son temps, un temps souvent déjà bien rempli par ailleurs, à des discussions sans fin et peu efficientes, plombées par des non-dits que rien n'arrive à faire ressortir. Peur de perdre un peu de cette identité que l'on a chèrement gagnée au fil des années et des actions menées, en étant « mangé » par la structure la plus grosse, ou par son dirigeant plus gourmand d'aura, de reconnaissance et de pouvoir.

Mais l'on se rappelle aussi, encore et toujours, la valeur de la coopération comme tension-motrice des sociétés humaines à fabriquer du mieux vivre et du mieux-vivre ensemble, une valeur que l'on défend dans ses propres actions et qui a fait la renommée de ce secteur.
Alors, c'est une sorte de jeu de ping-pong entre élans et retraits, entre forces et faiblesses, entre opportunités et menaces, qui vient « secouer » les dispositifs de coopération, les étalent sur des durées longues, nécessitent souvent un accompagnement par une personne extérieure, que ce soit dans le cadre d'un DLA ou d'un accompagnement dispensé par la fédération (ou les deux).

Dans son étude exploratoire sur *« les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel »*[19] , Marie Deniau repère un ensemble de points autour de ces pratiques qui résonnent et sont en phase avec nos observations.

Concernant les facteurs qui déterminent la recherche de coopérations, elle distingue ces trois grands points de contexte que sont :

- une « stagnation des financements publics couplée à une augmentation du nombre d'organisations et de projets »,
- les « bouleversements en cascade dans la régulation des filières et l'organisation du travail »,
- la « territorialisation des activités et des politiques culturelles ».

[19] Marie Deniau, Nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel. Rapport de recherche, juillet 2014, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques

Au côté de ces trois facteurs qui conditionnent et restreignent l'action et que nous venons également d'évoquer, un quatrième est identifié qui est la « réactivation du désir de produire et de vivre *autrement* ».

> *« Un panorama du contexte dans lequel s'inscrivent les tendances à la mutualisation et à la coopération ne peut pas occulter le fait qu'elles coïncident avec la poussée de nouvelles attentes sociologiques de personnes qui souhaitent voir se multiplier les échanges non-lucratifs/ non-marchands /non-monétaires et se développer les circuits courts ; ou qui sont attirées par les formes d'organisation en communautés de pratiques proposant des principes de participation active et de partage des idées, des connaissances et des savoir-faire ; ou encore qui aspirent à un renouvellement des modes d'organisation du travail vers plus de coopération.»*
>
> Marie Deniau, ibid., p.55

Ce désir de participer à la construction d'une société plus solidaire se manifeste dans pratiquement tous les projets de coopération, comme une occasion pour chacun de redéfinir la quintessence de ses objectifs en ayant le plaisir de s'apercevoir qu'ils sont partagés (presque toujours) par les partenaires du groupe : favoriser les expressions culturelles et esthétiques multiples, favoriser l'accès du plus grand nombre à des pratiques réjouissantes et épanouissantes, permettre les rencontres fraternelles entre générations et cultures.

B. DEUX AXES D'OBSERVATION

Pour faciliter la lecture des processus de coopération, nous avons pris le parti d'essayer de traduire en graphique leurs orientations, selon des critères d'appréciation subjective mais qui permettent d'introduire des repères, quitte à ce que ces repères soient ensuite mis en débat.
L'intention de cette visualisation est de permettre de mieux analyser les démarches de coopération et de pouvoir, mieux situer les positionnements des différents acteurs du processus, et mieux appréhender les parcours : comment a-t-on progressé d'un état A à un état B de la coopération, où se situent ces deux états sur le graphique, quelles sont les facteurs facilitant ou les freins qui se sont opposés à cette progression… ?

a. L'intensité de la coopération

Dans la mise en œuvre de cette visualisation de la coopération, l'axe horizontal, autrement dénommé l'axe des abscisses, va correspondre à **l'intensité** de la coopération envisagée.
Par intensité, nous entendons la mobilisation, l'énergie, le temps humain de mise en disponibilité, les budgets consacrés par les différents acteurs, à la mise en œuvre et l'animation du processus.

L'intensité la plus faible va traduire un investissement faible des acteurs, comme par exemple une réunion par an pour faire un point général.
Une intensité forte sera mobilisée en cas d'actions communes plus complexes, ou une structuration mobilisant des responsabilités partagées comme la création d'une nouvelle structure de coordination pour piloter le projet de coopération sur un territoire. L'intensité forte sera le plus souvent synonyme de projet dont les enjeux de coopération dépassent le plus souvent l'intérêt des acteurs impliqués, allant vers des dimensions relevant de ce qui pourrait être qualifié d'intérêt général.

La progression de la valeur des éléments situés sur cet axe peut se présenter ainsi, sachant que nous identifierons pour chaque « niveau » d'intensité ce qu'il représente pour le groupe de coopération en lui-même, et/ou pour un membre du groupe dans son lien avec le groupe (en rouge dans le tableau) :

Intensité de la coopération

FAIBLE → **FORTE**

LIMITEE		**RAISONNEE**		**ENGAGEE**	
Nature de coopérations	***Caractéristiques du groupe***	***Nature de coopérations***	***Caractéristiques du groupe***	***Nature de coopérations***	***Caractéristiques du groupe***
Ex : espace de rencontres, d'échanges d'informations	Groupe à géométries variables, sans forte identité intrinsèque	Ex : mutualisations diverses contractualisées.	Ensemble de petits groupes se réunissant régulièrement, se donnant des objectifs communs sans pour autant avoir une identité propre.	Ex : actions communes pouvant dépasser l'intérêt des seuls membres du groupe.	Groupe soudé, opérationnel et actif avec une identité propre.
Ce que la coopération représente pour un membre du groupe dans sa relation avec le groupe					
de « Faire partie du groupe sans participer » à « Participer sous certaines conditions »		de « Témoigner de sa volonté de coopérer » à « Commencer à s'investir »		de « Assumer des responsabilités » à « Etre moteur, voire assumer le portage et l'animation du processus de coopération »	

b. L'ampleur de la coopération

Dans la mise en œuvre de cette visualisation de la coopération, l'axe horizontal, autrement dénommé l'axe des ordonnées, va quant à lui témoigner de **l'ampleur** de la coopération envisagée. C'est-à-dire qu'il va signifier la valeur qui est partagée, mise « au pot » de la coopération, sachant que nous attribuons une valeur hiérarchique depuis le « matériel », au bas de l'échelle, vers « l'humain », en haut de l'axe.

Ce terme peut être également faire référence au risque que l'on prend, à la valeur d'engagement que le processus de coopération représente. Un prêt occasionnel de matériel d'une structure à une autre, ne représente pas un engagement considérable. En revanche, perdre son identité individuelle au profit d'une nouvelle identité collective, partager son pouvoir, négocier intégralement son projet politique avec d'autres, « partager » du personnel et l'autorité qui oriente leur travail … sont des actes forts qui déterminent des changements dans la durée, et des « pertes » assumées pour un « gain » d'une autre nature.

La progression de la valeur des éléments situés sur cet axe pourrait se représenter schématiquement de la façon suivante :

Ampleur de la coopération

FAIBLE **FORTE**

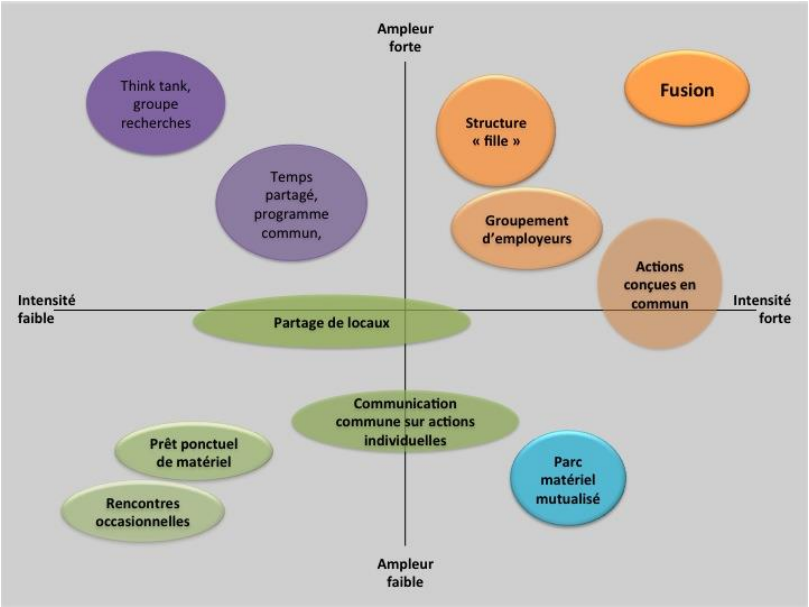
MATERIEL		PERSONNEL		PROJET	
Ex 1 : petit matériel type tables, chaises, gradins, ou locaux de stockage…	Ex 2 : matériel plus sensible type matériel technique lumière et son, multimédia, ou espaces de bureaux, salles de travail, …	Ex 1 : mutualisation de personnel lié à des fonctions « techniques » de gestion ou de communication	Ex 2 : mutualisation de personnel orienté production (artistique, organisation, intervenants)	Ex 1 : mise en œuvre d'un projet commun sur un territoire	Ex 2 : Identités fusionnées pour porter un projet spécifique

c. Représentations graphiques de la coopération

Le premier graphique que nous proposerons consiste à positionner différentes formes de coopérations observées sur le terrain qui se traduisent par différents contenus et formes : actions ponctuelles, groupes de réflexion, mutualisations, création de dispositifs ou de structures, ….

La coopération de plus grande ampleur fait que l'on met « tout » ou presque en commun, moyens humains, matériels, jusqu'au projet, voire son identité même.
L'intensité sera plus faible si ce qui est partagé n'est que portion congrue de son projet ou sa structure, ce qui correspond plutôt à des dispositifs pour le montage en commun d'actions ponctuelles. Elle sera très forte par exemple si l'on envisage une fusion avec création d'une nouvelle identité et disparition des identités préexistantes.

La coopération de moindre ampleur se fera sur des plans « matériels » plutôt qu'au niveau des moyens humains, ou au niveau des projets, de leur nature, de leurs particularités et de leur philosophie, qui témoignent fortement de l'identité de la structure.
L'intensité la plus faible peut être représentée par le prêt occasionnel de matériel, ou par l'organisation de rencontres ponctuelles entre les équipes pour des échanges de savoirs et savoir-faire, l'intensité la plus forte étant déterminée par une structuration pérenne nécessitant une gestion quotidienne du partage et de la coopération, et les tensions qui inévitablement en résultent.



Sur la base de ce système de représentation, nous avons ensuite illustré graphiquement trois grands types de processus de coopération qui nous ont semblé pouvoir être distingués lors de nos observations, même si les frontières entre les trois types sont évidemment poreuses, et même si à l'intérieur de chaque type les formes sont variées.
Les groupes de coopération d'ampleur et d'intensité faible ne sont pas pris en considération.

1. **La coopération « mutualisations » : Ampleur faible ou moyenne, intensité moyenne à forte.**

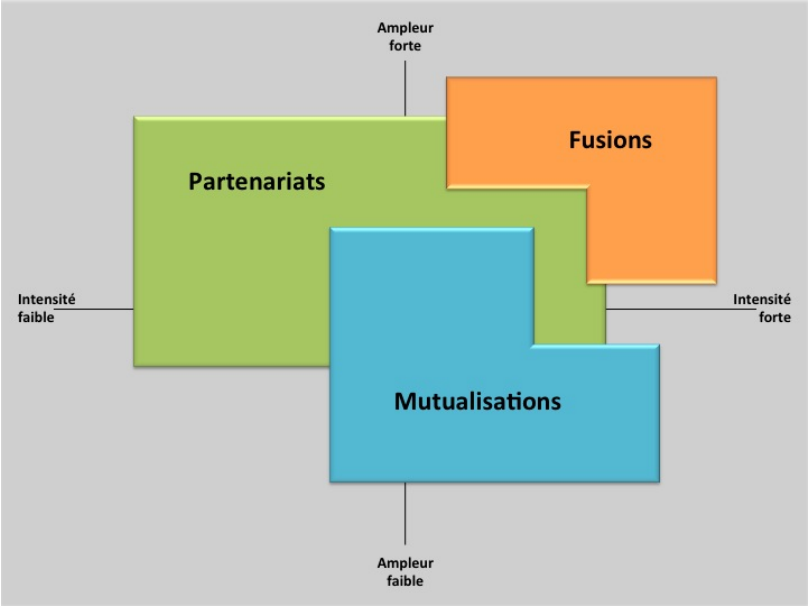
Les projets des structures restent autonomes mais la coopération permet la mutualisation de moyens humains, matériels, techniques (ex : développement d'outils de communication en commun, mutualisation de matériel, …).

2. **La coopération « partenariats » : Ampleur moyenne à forte, intensité faible à forte**

Les acteurs développent leur projet respectif mais coopèrent, mènent des actions, voire des missions communes et/ou complémentaires ciblées, pour répondre de **manière collective à une problématique plus transversale ou plus générale liée par exemple à leur territoire** (ex : accompagner les pratiques artistiques sur le territoire).

3. **La coopération « fusions » : Ampleur et intensité fortes**

Les projets associatifs, culturels et/ou politiques de chaque structure se rejoignent à terme pour ne former plus qu'un unique projet, voire une unique structure.
Les structures mènent alors des actions complémentaires pour répondre à ce seul et même projet.

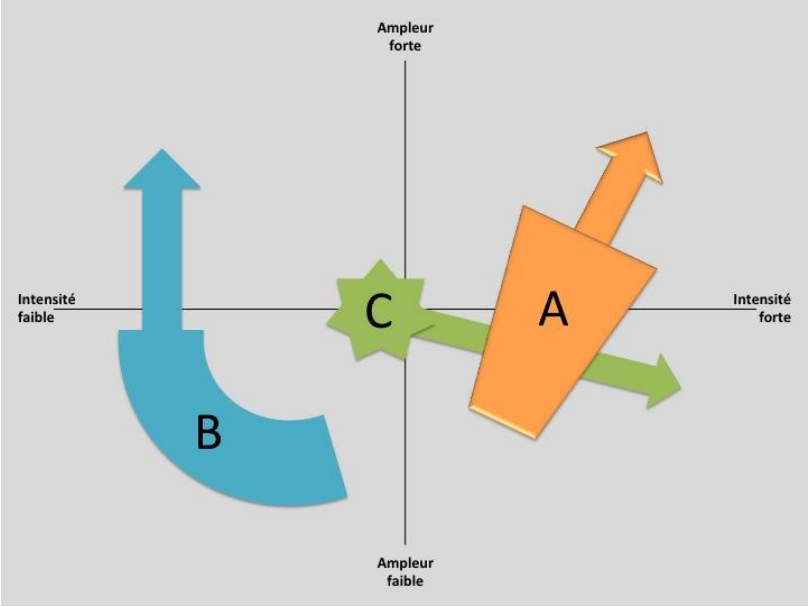


Une utilisation de ce mode de représentation graphique peut être de fixer à un moment T les dynamiques dans lesquelles se trouvent les différents membres d'un groupe de coopération. Sont-ils situés à un même endroit ? On peut associer à cette visualisation celle des souhaits et des projections dans le temps. Vers quoi les différents membres de la coopération souhaitent-ils aller ? Y-a-t-il convergence ou divergence ? Des changements d'orientation qui se déclarent au fur et à mesure du processus ?

Une représentation de ces positionnements respectifs et de leurs souhaits d'évolutions, autour d'un exemple théorique, peut donner le schéma qui suit.

- La **structure A**, plus importante que les autres, initie des actions communes et souhaite un rapprochement de toutes les structures pour composer un projet d'envergure sur le territoire.
- La **structure B**, méfiante, accepte de participer à des réflexions communes sans trop s'engager dans l'action et propose la création d'un groupe orienté recherche et partage de savoirs et savoir-faire.
- La **structure C**, plus petite et fragile que les deux autres, a peur de se faire manger et disparaître mais participe comme elle le peut aux actions proposées et sait aussi qu'il y a une chance à saisir dans cette coopération qu'elle ne retrouvera pas de sitôt. Tout en préservant son identité !

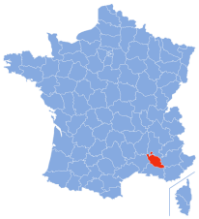
Nous avons appliqué ce mode de représentation aux différents cas que nous avons étudié afin de guider notre observation sur les situations et leurs évolutions.
Pour en rendre compte, nous proposons dans les pages qui suivent, sur les cas les plus significatifs, de décrire le contexte et la situation étudiée, de la représenter graphiquement, puis de relever par des commentaires les principaux facteurs d'entraînement ou de blocage qui ont facilité ou freiné le processus de coopération.



C. MUSIQUES ACTUELLES ET COOPERATION : ETUDES DE CAS

Ces études de cas ont pour objet de présenter des situations concrètes qui mettent en œuvre des processus de coopération entre acteurs des musiques actuelles.
Elles serviront de base à une analyse transversale dans la partie suivante de l'étude.
Chaque cas de figure des différents processus de coopération débute par une présentation succincte des acteurs impliqués dans le processus.

a. La coopération entre acteurs : moyen de lutte contre une concentration institutionnelle ?



Territoire : Sud-Vaucluse
Bassin de vie : Avignon – Cavaillon - Coustellet
Temporalité étudiée : 2008 – 2014

Acteurs musiques actuelles impliqués :

. **La Gare** : www.aveclagare.org

Ancienneté du projet : Lieu ouvert en 1996 à Maubec (1 870 hab. en 2012)
Mode de gestion : association A.V.E.C (Animation Vauclusienne Educative et Culturelle) créée en 1995.
Labellisations du Ministère de la Culture : 1996, « café-musiques », 1998 « Scène de Musiques actuelles », 2005 « Espace Culture Multimédia (ECM) »
Territoire de rayonnement du projet : communauté de communes
Principales entrées du projet associatif : éducation populaire et territoire
Principaux axes de développement du projet : *cf. site internet*

- *tisser des liens entre les milieux culturels, sportifs et éducatifs,*
- *défendre l'idée d'une dynamique culturelle au service de l'expression de tous, d'un projet partagé, ouvert sur le monde et ancré sur son territoire,*
- *animer un espace convivial, artistique, citoyen, d'éducation populaire et de développement local.*

Activités mises en œuvre : concert, résidences d'artistes,
En 2011 : 14 ETP emplois permanents / environ 520 000 € de budget de fonctionnement
En 2013 : 9 ETP emplois permanents / environ 403 000 € de budget de fonctionnement

. **Akwaba, Coopérative culturelle indisciplinaire : www.akwaba.coop**

Ancienneté du projet : Lieu ouvert en 2001 à Châteauneuf de Gadagne (3 280 hab. en 2012)
Mode de gestion : SCIC[1] depuis 2005, avant associatif
Territoire de rayonnement du projet :
Principales entrées du projet associatif : culture et économie sociale et solidaire
Principaux axes de développement du projet : *cf. site internet*

- *Allier exigence artistique et diversité de l'offre,*
- *défendre le respect de la personne et de l'environnement,*
- *fédérer toutes les générations autour de rendez-vous conviviaux*

Activités mises en œuvre : concerts, résidences d'artistes, expositions, spectacles jeune-publics, ateliers de pratiques artistiques (danse, cirque, pratiques musicales,…), actions culturelles.
En 2011 : 3 ETP emplois permanents / environ 280 000 € de budget de fonctionnement
En 2013 : 1,8 ETP emplois permanents / environ 273 000 € de budget de fonctionnement

. **Le Grenier à sons**

Ancienneté du projet : Lieu ouvert en 1994 au sein de la MJC de Cavaillon (25 300 hab. en 2012), fermé en 2010.
Mode de gestion : associatif, association créée en 1993.
Labellisations du Ministère de la Culture : 1993 : « Café-musiques », impulsée par la Ville et la DRAC dans le cadre d'un contrat de Ville-Etat-région, 1999 : SMAC, Scène de musiques actuelles par le ministère de la Culture et de la Communication
Territoire de rayonnement du projet :
Principales entrées du projet associatif :
Principaux axes de développement du projet : *cf. site internet*

- *tisser des liens entre les milieux culturels, sportifs et éducatifs,*
- *défendre l'idée d'une dynamique culturelle au service de l'expression de tous, d'un projet partagé, ouvert sur le monde et ancré sur son territoire,*
- *animer un espace convivial, artistique, citoyen, d'éducation populaire et de développement local.*

Activités mises en œuvre : concerts, pôle régional de répétition, centre ressources musiques actuelles, accompagnement de projets artistiques musiques actuelles.

. **Freesson : collectif artistique : www.freesson.com**

Ancienneté du projet : 2000
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : Sud Vaucluse
Principales entrées du projet associatif : développement et promotion d'un champ artistique et culturel (les musiques électroniques et cultures numériques).
Principaux axes de développement du projet :

- soutien à la production et la création dans le champ des musiques électroniques et des cultures numériques,
- développer des activités pluridisciplinaires de temps libre (récréatives, culturelles, sportives...).

Activités mises en œuvre : Dans le champ des musiques électroniques et des cultures numériques, soutien au développement d'artistes du territoire (pépinière d'artistes, label, management, production), organisation de festivals et de soirées, développement d'actions culturelles et éducatives (atelier, formation, …).

En 2011 : 4 salariés
En 2013 : 2 salariés

. **Scène Nationale de Cavaillon, La Garance : www.lagarance.com**

Ancienneté du projet : 1984
Mode de gestion : associatif
Labellisation du ministère de la Culture : 1991 « Scène nationale »
Territoire de rayonnement du projet : Département du Vaucluse
Principales entrées du projet associatif : artistique
Principaux axes de développement du projet : *cf. extraits du site internet et du projet artistique du Directeur.*

- *favoriser l'accès de tous aux œuvres comme aux pratiques culturelles.*
- *nourrir le débat collectif et la vie sociale d'une présence forte de la création artistique, en reconnaissant aux artistes la liberté totale dans leur travail de création et de diffusion.*
- *garantir la plus grande liberté de chaque citoyen dans le choix de ses pratiques culturelles.*

Plus particulièrement sur *La question des musiques actuelles »*

- *« Depuis la fermeture en 2010 du Grenier à Sons / Scène de Musiques Actuelles, de nombreux événements ont agité la vie locale autour des Musiques actuelles. La Ville de Cavaillon, à l'occasion du prochain changement de direction, a précisé sa commande et demande à la Scène nationale « d'accentuer la prise en compte des attentes du public jeune et de prévoir notamment une programmation pour les 15/25 ans dans le domaine des musiques actuelles, en partenariat avec les Scènes de Musiques Actuelles présentes sur le territoire élargi. »*

Activités mises en œuvre : Diffusion pluridisciplinaires spectacle vivant, action culturelle, résidences d'artistes, diffusion hors les murs (« les Nomades »).

En 2014 : 12 salariés emplois permanents

Deux phases particulières sont intéressants à observer concernant le processus de coopération entre structures de musiques actuelles qui s'est mis en place sur le territoire du Sud Vaucluse, entre 2008 et aujourd'hui.

1. Première phase : une guerre des labels, SMAC / Scène nationale

Le contexte :
A partir des années 1990, de nombreuses initiatives associatives naissent sur un rayon de 30 km entre Avignon et Coustellet pour organiser des concerts et promouvoir des groupes de musiques actuelles.
La ville de Cavaillon crée en 1994 le café-musiques Grenier à Sons, La Gare s'ouvre à Coustellet en 1996, puis ce sont les Passagers du Zinc à Avignon, Akwaba, à Châteauneuf de Gadagne, le Sonograf'…
En 2008, face à la précarité relative de ces petites structures, la fédération les invite à solliciter un accompagnement collectif dans le cadre d'un DLA pour réfléchir à leur situation respective et collective, qui pourrait être, le cas échéant une amorce de réflexion autour de pistes de coopération.
Cet accompagnement permet de mieux identifier le positionnement de chacun sur les différents axes d'activité de leurs projets, et sur ceux qui pourraient éventuellement faire l'objet de mutualisation ou coopération.
Il met en lumière des freins à la coopération essentiellement liés aux disparités des moyens humains et des niveaux de développement des différents projets.

La situation :
En novembre 2009, la ville de Cavaillon dénonce, pour des raisons économiques, la convention d'objectifs et de moyens qui la lie au Grenier à sons. Le directeur est licencié. Elle demande à la Scène Nationale de reprendre la mission de diffusion des musiques actuelles. S'appuyant sur les orientations de l'Etat qui visent à renforcer les moyens des Scènes nationales et porter à 2 M€ leur budget minimum, la Scène nationale présente un projet nommé ESSAIM par lequel elle reprend la salle du Grenier à Son, une partie du personnel tout en proposant une programmation musiques actuelles à l'envergure limitée.

La FEDELIMA (Fédurok à l'époque) met alors en œuvre une mission d'assistance à l'association du Grenier à sons par l'embauche d'un coordinateur, et s'engage dans un travail d'analyses de la situation, et de médiation avec les partenaires publics.
Dans le cadre de cet accompagnement, les partenaires musiques actuelles travaillent à un contre-projet pour opposer à une reprise des moyens matériels et humains du Grenier à sons par la Scène nationale, un projet artistique et culturel territorial, le MAT, Musiques Actuelles et Territoire, fortement axé sur les principes de la coopération et préservant l'identité de chacun des acteurs.

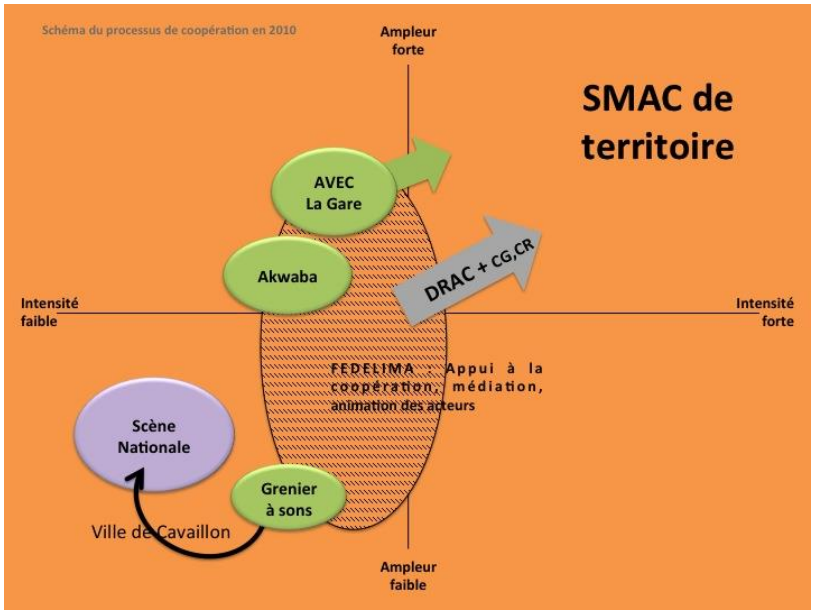
En effet le MAT vient en écho au projet de l'ESSAIM, proposé par le directeur de la Scène Nationale, et qui rassemblerait dans une association de préfiguration le Grenier à Son, la Gare, l'Akwaba et la Scène Nationale afin d'officialiser une démarche de "coopération-mutualisation", à l'échelle de la future communauté d'agglomération de Cavaillon.

Deux échelles territoriales sont alors en opposition territoire et bassin de vie Sud Vaucluse d'un côté, ville de l'autre.
L'élue à la culture de Cavaillon de l'époque, Annie Stoyanov, précise, à propos du MAT *"qu'il concerne un territoire administratif en devenir mais pas la ville de Cavaillon elle-même…Rien ne dit qu'on n'aidera pas le projet MAT non plus, on reste ouverts à une mise à disposition des lieux pour la nouvelle association de préfiguration. Notre rôle, avec un budget qui n'est pas extensible, est d'aider la Scène Nationale, unique sur le territoire. En termes de représentativité, il faut donc la préserver et la défendre,*

alors que les scènes de musiques actuelles se sont multipliées ces dernières années sur le territoire. La question du financement de toutes ses structures doit se poser". [20]

Un comité de pilotage à la fin du mois de mars 2010 entérine la proposition des acteurs des musiques actuelles et rejette le projet porté par la Scène Nationale. La ville et la Scène Nationale ont été mises fortement en minorité par des acteurs du secteur musiques actuelles très nombreux à cette réunion, tant au niveau associatif (associations locales, fédération nationale, structure d'accompagnement liée au secteur,) qu'au niveau institutionnel (conseillers musiques actuelles du Département, de la Région et du ministère de la Culture tant au niveau de sa représentation régionale - DRAC - que nationale/DMDTS).
La DRAC, qui souhaite développer une labellisation « Scène de musiques actuelles » sur le territoire, oriente le projet de coopération des acteurs musiques actuelles sur cette voie.
Les partenaires demandent qu'A.V.E.C, association qui gère les activités de La Gare de Coustellet, soit alors chef de file du processus de coopération et de mise en œuvre de la préfiguration du projet de scène de musiques actuelles de territoire.

Représentation graphique du processus de coopération en 2010 :



Analyses et commentaires :

La situation conflictuelle et d'urgence posée par la fermeture annoncée d'un projet associatif associé à un lieu et la reprise de ses activités par une structure institutionnelle puissante mais ne faisant historiquement pas partie du même réseau affinitaire, crée une émulation entre « alliés » qui se rapprochent et s'unissent pour affirmer leur volonté de concevoir un contre-projet. Ils trouvent même la capacité d'élaborer et rédiger rapidement ce projet et ce dans toute sa complexité, mobilisent des appuis institutionnels et organisent un temps de négociation où le rapport de force pourra jouer en leur faveur.

[20] in City Local News. 17/06/2010 _ http://www.citylocalnews.com/avignon/2010/06/17/stupeur-et-tremblement-au-grenier-a-sons

L'objectif est relativement simple et clair, les alliances sont potentiellement en place, le procédé pour atteindre l'objectif, même si le projet reste complexe à écrire, est assez direct et bien cerné.
La réussite du processus de coopération consistant à développer un contre-projet et le faire reconnaître est manifeste et entière.
L'un des objectifs, devenu secondaire pendant la phase de négociation bien qu'important à l'origine du processus, à savoir le maintien du Grenier à sons, connaitra un échec puisque la structure sera dissoute par la suite (en décembre 2010).
Le processus de collaboration entre des acteurs musiques actuelles sur le territoire s'est néanmoins enclenché, et de manière positive, pendant cette phase de lutte et de revendication.

2. Deuxième phase : une SMAC à trois

Le contexte fin 2010 :
Les acteurs des musiques actuelles engagés dans un processus de construction d'un mode de coopération, sont donc maintenant au nombre de trois (La Gare, Akwaba et Freesson).
Dès la fin 2010, les trois structures ont mis en place d'elles-mêmes, une instance politique appelée « bureau de la coopération » (Burcop), afin d'associer deux salariés et un administrateur bénévole-dirigeant de chaque structure lors de temps d'échanges et de réflexion mensuels autour de la stratégie de coopération. Néanmoins, ce « bureau de la coopération » n'était pas décisionnaire et ne prévalait pas par rapport aux conseils d'administrations ou organes dirigeants de chacun des structures. Aussi l'avancée des échanges et des réflexions du Burcop s'est retrouvé confronté à un premier écueil : la différence des rythmes respectifs de validation de chacun des organes dirigeants des structures, rythmes qui pouvaient être très différents selon les structures et leurs fonctionnements démocratiques et statutaires internes et qui ont pu être « freinant » par rapport aux ambitions du Burcop.

L'évolution de la situation en 2011 :
En 2011, l'association Freesson, après une restructuration interne, rencontre l'Etat et la Région pour essayer de développer de nouveaux partenariats. Freesson a besoin de ressources supplémentaires pour notamment pérenniser ses quatre emplois mais également pour conforter son activité et son fonctionnement à moyen et long termes, fragile financièrement. C'est lors de ce rendez-vous que ces deux partenaires lui demandent de rejoindre la démarche de rapprochement entre La Gare et Akwaba dans la perspective d'une labellisation « Scène de Musiques Actuelles » à une échelle territoriale.

Un séminaire de réflexion regroupant équipes et bénévoles dirigeants des trois structures (environ une trentaine de personnes) a été organisé à Akwaba en septembre 2011. Cette journée de travail avait pour but de réfléchir ensemble sur la coopération et dégager les valeurs partagées et des axes de développement. A l'issue de cette journée, différentes valeurs communes ont pu être affirmées, néanmoins les trois structures se sont confrontées à la notion de chef de file et d'animation en termes de temps de travail du processus de coopération. Ces problématiques n'ont jamais pu être dépassées voire résolues par la suite.

« L'objectif est de travailler ensemble pour offrir à notre public des activités complémentaires autour des musiques actuelles de manière plus efficace et plus cohérente qu'aujourd'hui chacun de son côté».
Claire Guérin, responsable d'Akwaba.

« Nous aurons beaucoup d'échanges autour de la programmation à l'avenir » . Mais pour l'instant nous sommes encore en pleine procédure de labellisation, et on a toute l'année pour se roder sur des actions communes comme celle de ce week-end afin de préciser le projet, d'insuffler une nouvelle dynamique à trois. L'objectif est de valoriser les compétences des uns et des autres, de les adapter au territoire.»
Bertrand Biennier, coordinateur artistique de La Gare
In Le Dauphine, 03/10/2011

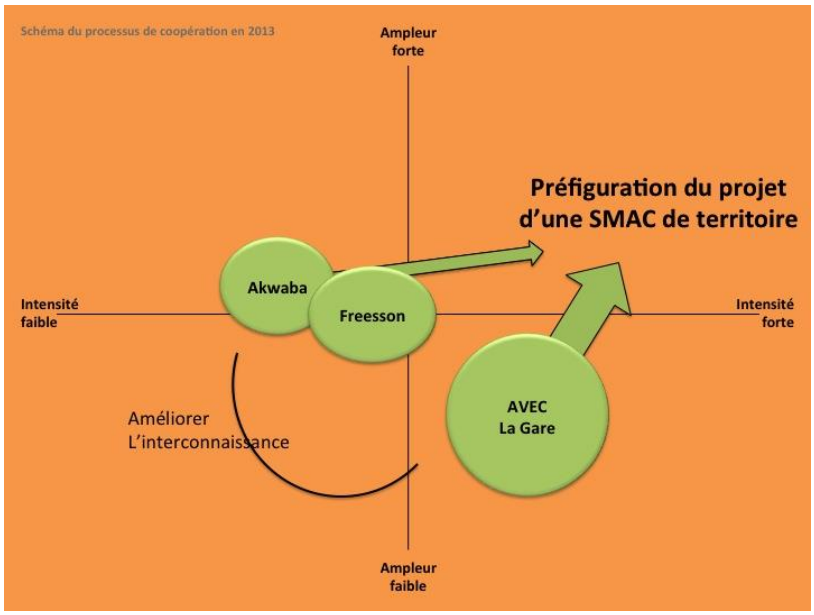
De plus, un financement dans le cadre du programme micro-projet du Fonds Social Européen et des compléments locaux permettent de conduire le travail de concertation. Un rapport d'étape en 2012 fait mention des répartitions budgétaires. Le travail de coopération est marqué par deux fois comme nécessitant près de 30% de travail en plus pour chacun des dirigeants de structures. Le budget nécessaire pour assurer ce travail est estimé à 75 000 € en plus des budgets déjà alloués.
On peut lire ensuite dans le rapport : « *Au titre de l'année 2011, les partenaires ont alloués 73 500 € de financements supplémentaires pour la mise en œuvre de cette coopération et ne peuvent augmenter leur contribution même si les besoins ne sont pas totalement couverts à ce jour. (…) Pour l'instant, la Gare est seule à percevoir les financements de la DRAC et ne peut en tant qu'association reverser de subventions aux autres structures. Elle a donc pris en charge certaines dépenses liées aux événements ou actions dans le cadre de la Coopération SMAC Territoriale mais les flux financiers ne permettent pas d'avoir une bonne lisibilité quant à une répartition choisie communément.* »

Des premières actions communes sont menées dès la fin 2011 :

- octobre 2011 : un weekend de programmation co-construite par les 3 acteurs impliqués pour incarner vers l'extérieur entre autres, ce processus de coopération autour de la SMAC territoriale.
- Dès 2012, une mutualisation effective s'opère autour de la sortie d'une plaquette commune présentation de la programmation et des activités des 3 porteurs de projets. Cette mutualisation de communication s'est poursuivie jusqu'en décembre 2014.

Néanmoins, certains freins apparaissent entre ces 3 acteurs, qui pourtant ont partagé différentes expériences, projets communs mais qui connaissent certains écarts de perception sur la dynamique à mettre en œuvre et les enjeux de ce processus de coopération.
Ainsi depuis le démarrage de cette seconde phase de coopération dans le Sud Vaucluse, fin 2011, on peut constater en 2014 un certain ralentissement voire *statu quo* du processus.

Représentation graphique du processus de coopération en 2013 :



Analyses et commentaires :

La FEDELIMA est sollicitée en 2012 pour faire un état des lieux de la coopération entre les trois structures, analyser les éventuels freins à cette dernière et proposer une méthode de travail pour les dépasser. Un état des lieux de chacune des structures engagées dans le processus a permis d'analyser leur situation et le regard qu'elles portaient sur le projet de coopération.

Les principales remarques que nous ferons ici de ces regards croisés sont les suivantes :

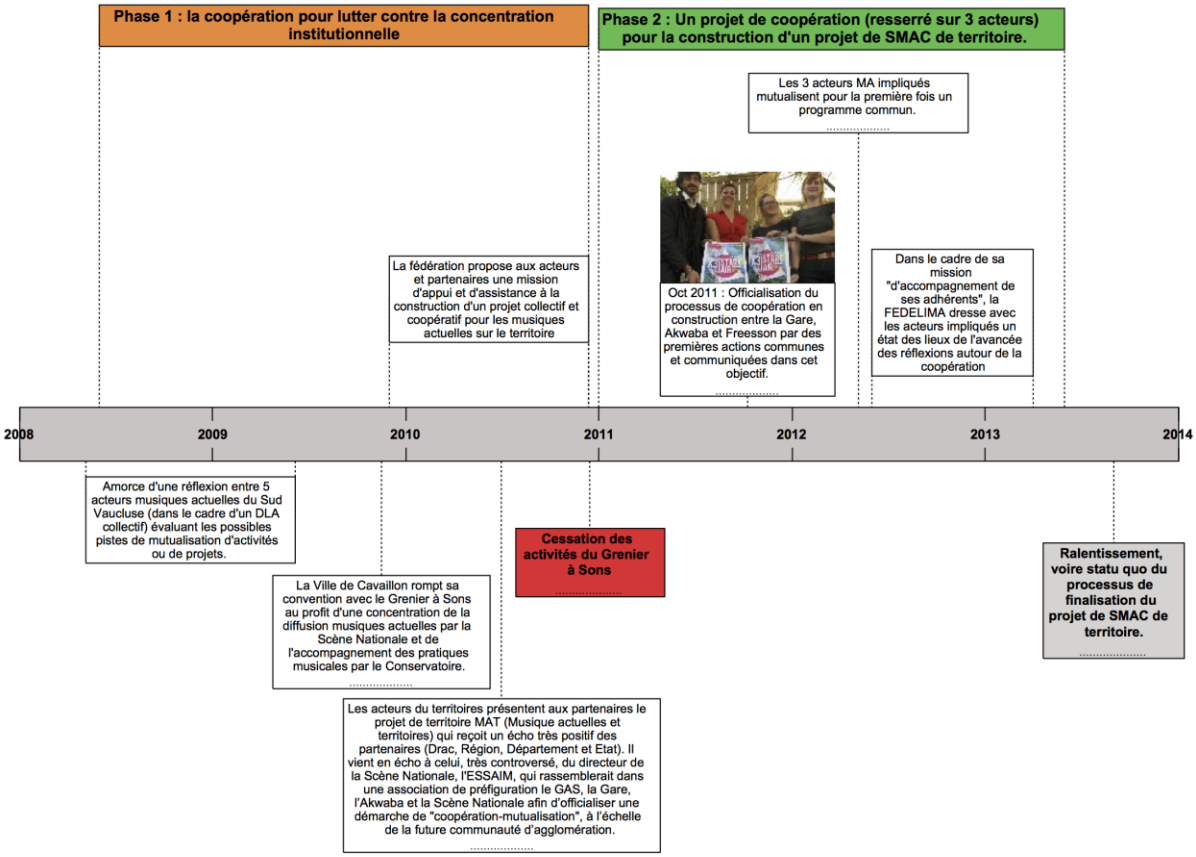
- Une certaine tension s'est créée entre l'association AVEC/La Gare d'un côté, et Akwaba et Freesson de l'autre. Ces deux dernières structures sont proches et unies. L'actuelle directrice d'Akwaba a participé à la création de Freesson et en a été la responsable durant une période, Freesson prépare son déménagement dans les locaux d'Akwaba, ces deux structures travaillent sur un même bassin de vie.
AVEC/La Gare dispose d'un budget nettement supérieur aux deux autres structures réunies, sachant que son activité musiques actuelles représente la moitié de son budget propre, et que ce dernier équivaut à 90% du budget total cumulé d'Akwaba et Freesson.
AVEC/La Gare a reçu l'intégralité des subventions liées à la coopération pour le compte des trois structures, et a pris en charge certains frais sans que ces répartitions budgétaires soient mises en œuvre avec suffisamment de clarté.
Cette expérience a introduit une certaine méfiance entre les structures, qui, bien qu'en partie levée à la suite de discussions, tend à conduire les acteurs à préférer la solution consistant à créer une quatrième structure, que nous appellerons « structure mère », plutôt que d'envisager une fusion, idée abordée et envisagée à plusieurs reprises. Néanmoins, cette structure n'a jamais vu le jour.

- Si les trois membres affichent une certaine conception partagée de la coopération en considérant que celle-ci permet, au niveau externe, de mieux « mailler » le territoire, et à un niveau plus interne de partager des savoirs et des savoir-faire, l'une des motivations les plus « existentielles » se décline de façon différente :

. pour Akwaba et Fresson, s'intégrer dans une démarche de coopération est indispensable pour « continuer à exister » dans le contexte actuel, pour « gagner en crédibilité et en assise »,
. pour AVEC/La Gare, la coordination de la coopération transforme celle-ci en une sorte d'extension des missions de l'association, le processus se confondant alors avec le projet de la structure elle-même.

- AVEC/La Gare et Akwaba, déjà engagés dans la démarche depuis plusieurs années, expriment une certaine « fatigue » générale liée à l'énergie développée pour définir et mettre en place cette coopération, sans que pour autant des actions concrètes se dégagent.
Akwaba tend à regretter la lenteur des décisions au sein du conseil d'administration d'AVEC, quand elle se trouve, pour ce qui la concerne, en mesure de prendre des décisions rapides en tant que gérante de la SCIC.

- Malgré la présence commune sur un territoire proche, il est étonnant de constater que l'association A.V.E.C. demande à mieux connaître les deux autres acteurs, à développer de l'interconnaissance, pour pouvoir ensuite mener des projets et des actions communes. Cette volonté, en tout cas, de traduire la coopération dans un premier temps par des actions communes plutôt que par des structurations nouvelles, semble partagée par tous sans pour autant se traduire dans les faits.
Les grandes étapes de ces 6 années du processus coopératif peuvent être schématisées comme suit :


Phase 1 : la coopération pour lutter contre la concentration institutionnelle
Phase 2 : Un projet de coopération (resserré sur 3 acteurs) pour la construction d'un projet de SMAC de territoire.
Les 3 acteurs MA impliqués mutualisent pour la première fois un programme commun.
La fédération propose aux acteurs et partenaires une mission d'appui et d'assistance à la construction d'un projet collectif et coopératif pour les musiques actuelles sur le territoire
Oct 2011 : Officialisation du processus de coopération en construction entre la Gare, Akwaba et Freesson par des premières actions communes et communiquées dans cet objectif.
Dans le cadre de sa mission "d'accompagnement de ses adhérents", la FEDELIMA dresse avec les acteurs impliqués un état des lieux de l'avancée des réflexions autour de la coopération
2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
Amorce d'une réflexion entre 5 acteurs musiques actuelles du Sud Vaucluse (dans le cadre d'un DLA collectif) évaluant les possibles pistes de mutualisation d'activités ou de projets.
La Ville de Cavaillon rompt sa convention avec le Grenier à Sons au profit d'une concentration de la diffusion musiques actuelles par la Scène Nationale et de l'accompagnement des pratiques musicales par le Conservatoire.
Les acteurs du territoires présentent aux partenaires le projet de territoire MAT (Musique actuelles et territoires) qui reçoit un écho très positif des partenaires (Drac, Région, Département et Etat). Il vient en écho à celui, très controversé, du directeur de la Scène Nationale, l'ESSAIM, qui rassemblerait dans une association de préfiguration le GAS, la Gare, l'Akwaba et la Scène Nationale afin d'officialiser une démarche de "coopération-mutualisation", à l'échelle de la future communauté d'agglomération.
Cessation des activités du Grenier à Sons
Ralentissement, voire statu quo du processus de finalisation du projet de SMAC de territoire.

b. Coopération / projet d'une SMAC de territoire : la coopération entre acteurs comme moyen de structurer l'offre culturelle et artistique d'un territoire dans le cadre d'un partenariat avec l'Etat ?

Territoire : Agglomération du Mans
Bassin de vie : Le Mans - Allonnes
Temporalité étudiée : 2009 – 2015

Acteurs musiques actuelles impliqués :

. **L'Oasis : www.loasislemans.fr**

Ancienneté du projet : Lieu ouvert en 1988 au Mans (143 600 hab. en 2012), et géré depuis 2012 par l'association Bebop.
Mode de gestion : associatif par l'association Bebop créée en 1987.
Territoire de rayonnement du projet : Agglomération du Mans
Principales entrées du projet associatif : Diffusion musicale et accompagnement artistique
Principaux axes de développement du projet : *cf. site internet*

Activités mises en œuvre : concerts, résidences d'artistes, accompagnement de groupes du territoire.
En 2013 : 3 ETP emplois permanents / environ 790 000 € de budget de fonctionnement

. **L'Alambik - MJC Ronceray : www.mjc-ronceray.org**

Ancienneté du projet : la MJC Ronceray a ouvert en 1970 dans un quartier sud du Mans
Mode de gestion : associatif, association créée en 1969.
Territoire de rayonnement du projet : quartier sud « Ronceray – Glonnières » de la Ville du Mans
Principales entrées du projet associatif : éducation populaire et scène culturelle de proximité
Principaux axes de développement du projet :
La MJC développe son projet global selon deux axes principaux qui se croisent sur certains objectifs et projets :

- La MJC Ronseray : un projet d'éducation populaire : les pratiques amateurs, la jeunesse, l'animation de la vie locale, le cinéma, les arts visuels, la vie publique.
- L'Alambik : une scène culturelle de proximité : les musiques actuelles et les cultures urbaines le Jeune Public (« école du spectateur »), la découverte des arts et du spectacle vivant amateur & professionnel

Activités mises en œuvre pour l'Alambik : concerts, résidences d'artistes, accompagnement des groupes locaux et associations organisatrices, Pôle départemental d'accompagnement des porteurs de projets artistiques et culturels.
En 2013 : 12 ETP emplois permanents pour l'ensemble de la MJC

. **Le Silo :**

Ancienneté du projet : Lieu ouvert en 2006 au Mans
Mode de gestion : associatif, association créée en 2005.
Territoire de rayonnement du projet : Département de la Sarthe
Principales entrées du projet associatif : pratiques musicale et vie culturelle locale
Principaux axes de développement du projet :

- Proposer des espaces adaptés aux pratiques musicales actuelles (répétition, cours)
- Développer la « vie locale » des musiques actuelles (rencontres entre groupes, convivialité, liens entre associations, …).

Activités mises en œuvre : location de studios de répétition, de maquettage, d'espaces de cours de musiques, espace de bureaux associatifs.
En 2015 : 3 salariés / autofinancement à 100% sur le fonctionnement du Silo (locations des studios de répétitions et espaces de stockage, recettes bar, cotisations des près de 900 adhérents).

. **L'Excelsior : www.lexcelsior.fr**

Ancienneté du projet : Lieu ouvert en 1998 à Allones
Mode de gestion : établissement public
Territoire de rayonnement du projet : agglomération Mancelle
Principales entrées du projet associatif : artistique et culturelle
Principaux axes de développement du projet :

- la diffusion de concerts de musiques actuelles d'artistes émergents ou de plus grande renommée,
- l'accompagnement des pratiques musicales amateurs et professionnelles.
- la sensibilisation des publics aux musiques actuelles.

Activités mises en œuvre : concerts, résidences de création, tremplins, actions culturelles, sensibilisation au sonore.
En 2015 : 5,5 ETP emplois permanents / environ 462 500 € de budget de fonctionnement

. **Les Saulnières, Maison des loisirs et de la culture : www.les-saulnieres.com**

Ancienneté du projet :
Mode de gestion : régie public Ville du Mans
Territoire de rayonnement du projet : Ville du Mans en particulier quartiers nord-ouest
Principales entrées du projet associatif : Loisirs, services à la population et scène de proximité
Principaux axes de développement du projet :

- Proposer différents ateliers de loisirs et services à la population : ateliers de pratiques artistiques (BD, danse, gymnastique, musique, théâtre, sophrologie, …), une médiathèque, ne antenne jeunesse 13-16 ans, …
- Offrir un espace de représentation pour les habitants des quartiers Nord-Ouest de la ville. Cependant, le complexe dispose également d'une classe de Jazz professionnelle, décentralisée de l'école nationale de Musiques du Mans ainsi que de studios de répétitions et d'enregistrement, destinés en priorité aux amateurs.

Activités mises en œuvre : concerts, répétition, actions culturelles, filages scéniques
En 2015 : 11 ETP emplois permanents

Le contexte lié au processus de coopération :

Une démarche de concertation départementale, initiée dans le cadre d'un SOLIMA est initiée en 2009. Elle est co-animée par le Pôle[21] et le Magnéto, collectif départemental musiques actuelles (cf. détail du processus, de la méthodologie et des enjeux de cette concertation en ANNEXE 2) avec pour principal objectif de «*faire entendre la voix des acteurs des musiques actuelles auprès des pouvoirs publics et de mener, d'égal à égal, un dialogue réel et constructif*[22]».

Cette concertation pour les musiques actuelles a connu une première phase de deux ans (2009 – 2011). Première phase qui s'est incarnée tout d'abord via un état des lieux, restitué en janvier 2011[23], qui a nourri, dans une second temps, un diagnostic partagé[24] présenté en fin d'année 2011. Et la troisième

[21] Le Pôle = le Pôle de coopération pour les musiques actuelles en Pays de la Loire. www.lepole.asso.fr
[22] In Dossier de presse « Restitution publique Etat des Lieux Musiques actuelles en Sarthe », 11 janvier 2011, Le Mans http://www.le-magneto.org/wordpress/Documents/Concertation/Be_ConcertationMA72_RestitutionEdL-DossierPresse_Janv2011.pdf
[23] cf. Synthèse de l'Etat des lieux musiques actuelles en Sarthe : http://www.le-magneto.org/wordpress/Documents/Concertation/Bc_ConcertationMA72_EdL-Synthese_Janv2011.pdf
[24] cf. Diagnostic partagé « Musiques actuelles en Sarthe » : http://www.le-magneto.org/wordpress/Documents/Concertation/Ca_ConcertationMA72_DiagnosticPartage_Nov2011.pdf

étape de cette concertation a été celle des préconisations, définies en février 2012[25].
Un des trois axes de ces préconisations insistait sur la nécessité des complémentarités et coopérations :
« Dans un contexte de crises multiples et de mutation technologique aux conséquences importantes sur la filière musicale, et malgré un contexte de resserrement des budgets publics, les acteurs et les collectivités partagent la volonté de développer des propositions artistiques et culturelles en phase avec les populations. Cela ne peut se faire aujourd'hui qu'à travers la recherche de complémentarités fortes entre les projets, les activités et les financements. C'est bien la recherche de ces complémentarités qui permettra d'éviter les juxtapositions entre projets, les concurrences inutiles et qui permettra donc d'organiser l'offre sur le territoire pour accroître sa cohérence, du point de vue de sa diversité, de sa qualité et de son accessibilité.

Les orientations devront être dirigées dans ce sens et les acteurs doivent être en mesure de privilégier les coopérations qui tenteront de mutualiser de façon opérationnelle les ressources et moyens, de renforcer les collaborations ponctuelles comme les partenariats dans la durée, voire des regroupements ou mises en réseau pour répondre à des besoins non satisfaits ou proposer de nouveaux services ».[26]

De plus, cette concertation a appuyé le fait que malgré une pratique historique, fortement ancrée et de nombreux acteurs musiques actuelles sur le territoire, la Sarthe ne bénéficiait d'aucune SMAC, labellisée par l'Etat.

A noter que cette concertation pour les musiques actuelles a ensuite évolué pour être poursuivie jusqu'aujourd'hui, via un SOLIMA.

Ainsi, un « collectif » de cinq structures de l'agglomération du Mans, toutes membres du Magnéto, dont aucune n'est labellisée par l'Etat, s'associent pour construire un projet de territoire autour des musiques actuelles : le Silo, l'Alambik – MJC Ronceray, l'Excelsior, les Saulnières, et l'Oasis.
Elles y voient dans un premier temps une double opportunité, celle de répondre davantage besoins de la population d'une façon plus concertée mais aussi de sécuriser leurs financements dans l'objectif éventuel d'une labellisation « SMAC en coopération ».

Leurs activités sont complémentaires avec des salles de diffusion aux esthétiques dominantes différentes, des locaux de répétition et un centre d'informations ressources.

Une mission DLA est mise en œuvre pour aider le collectif à réfléchir sur la question générale de la mutualisation et de la coopération, l'établissement d'un budget et sa répartition, le choix d'un statut juridique et d'un mode de gouvernance. Ce DLA est spécifique dans la mesure où les participants ont une longue pratique collaborative ponctuée d'échecs réguliers (c'est la perception majoritaire). Les « 5 participants sont plutôt dans une dynamique positive mais partent un peu blasés, prêts à affronter un nouvel échec potentiel ! ».
Le Pôle accompagnera cette démarche de façon globale en partenariat sur certains axes avec la FEDELIMA.

[25] cf. Préconisations pour le développement des Musiques actuelles en Sarthe, février 2012
http://www.le-magneto.org/wordpress/Documents/Concertation/Da_ConcertationMA72_Preconisations_Janv2012.pdf
[26] Ibid. page 2

La situation en 2012 :

Lors de la première séance de travail, il y a tout d'abord un certain passif à prendre en compte. Néanmoins le temps de la concertation territoriale « a permis de se (re)mettre en ordre de marche, de s'apprivoiser, de poser et de valider les méthodologies de travail ».

Le consultant propose alors de rencontrer les équipes des structures concernées. Celles-ci sont rassurées sur l'objectif qui ne s'orientera en aucun cas sur un projet de fusion globale des différents projets et acteurs car les grands principes d'une SMAC en coopération sont les suivants : fédérer sur un territoire donné plusieurs projets distincts et autonomes qui co-porteront et co-animeront un projet musiques actuelles pour le dit territoire.
Les premières peurs écartées, les équipes peuvent engager un dialogue apaisé sur leurs envies et leurs doutes. Le consultant ouvre ensuite des perspectives en montrant « qu'un nouveau processus est en route (et) que la conjoncture est idéale pour que celui-ci aboutisse ». Les équipes manifestent alors énergie, intelligence et enthousiasme.

La phase suivante consiste à désigner un porte-parole, qui sera un binôme formé de l'administrateur d'une association gérant une salle du Mans et le coordinateur du Silo. Ce binôme est plébiscité par l'ensemble des participants. Le consultant veillera très vite à approfondir avec eux les règles de fonctionnement de tels binômes (confiance, complémentarité, analyse des forces et répartition des tâches…).

Une séance de créativité va alors permettre de préciser des orientations et des contenus pour le projet. Rédaction d'une déclaration commune d'engagement, *mapping mind* sur les caractéristiques de l'identité de la SMAC de territoire ou en coopération.

Le premier aboutissement commun et collectif se traduit par une **déclaration d'engagement**, cf. ci-dessous.
Il semble pour les acteurs et structures impliqués, que l'important soit de passer rapidement à un acte symbolique d'engagement autour de grands principes (intérêt général, coopération, actions collectives, complémentarité et cohérence, expérimentation et innovation, ouverture, solidarité, pluralisme, transparence, autonomie) plutôt que de mener de longs travaux d'approfondissement des concepts et d'écriture pour aboutir à quelque chose d'original.

5 Lieux Musiques Actuelles · Agglomération du Mans

L'EXCELSIOR PÉNICHE + JEAN CARMET ALLONNES (72) · L'OASIS LE MANS · Le Silo · Les Saulnières MAISON DES LOISIRS ET DE LA CULTURE · L'ALAMBIK MJC RONCERAY SCÈNE CULTURELLE DE PROXIMITÉ

DECLARATION COMMUNE D'ENGAGEMENTS

Nous, lieux engagés dans la mise en place de la SMAC de Territoire [Scènes de Musiques Actuelles] à l'échelle de l'Agglomération Mancelle, reconnus par le Comité de Pilotage de la Concertation M.A. en Sarthe, déclarons nos principes de fonctionnement et d'action.

Nos Principes de Fonctionnement et d'Action

Nous nous engageons fermement :

- **Principe d'Intérêt Général**
  *en faveur d'un **Projet Artistique et Culturel de Territoire [PACTe]**, centré sur les populations et les publics, s'appuyant sur la pluralité des initiatives artistiques et la diversité des pratiques sociales et culturelles relatives aux Musiques Actuelles.*

- **Principe de Coopération et d'Ouverture**
  *en faveur d'une **collaboration étroite et permanente** entre nos 5 lieux, d'une démarche de **coopérations dynamiques** avec l'ensemble des acteurs du secteur, dans le respect de l'identité, de l'intégrité des projets de chacun ;*

- **Principe d'Action Collective et d'Expérimentation**
  *en faveur de la mise en œuvre d'actions conjointes entre nos 5 lieux, dans un **souci d'innovation** de projets et de collaborations expérimentales ;*

- **Principe de Complémentarité et de Cohérence**
  *en faveur de la mise en œuvre d'un PACTe s'appuyant sur nos **5 projets complémentaires** afin de proposer une offre cohérente aux acteurs et aux populations ;*

- **Principe de Solidarité et d'Entraide**
  *en faveur de la **consolidation et du développement** de nos projets respectifs et communs ;*

- **Principe de Transparence**
  *en faveur de la **lisibilité de nos intentions** et projets - entre les 5 lieux - et de notre fonctionnement commun à l'égard de nos partenaires.*

Le Mans, le 21 novembre 2013

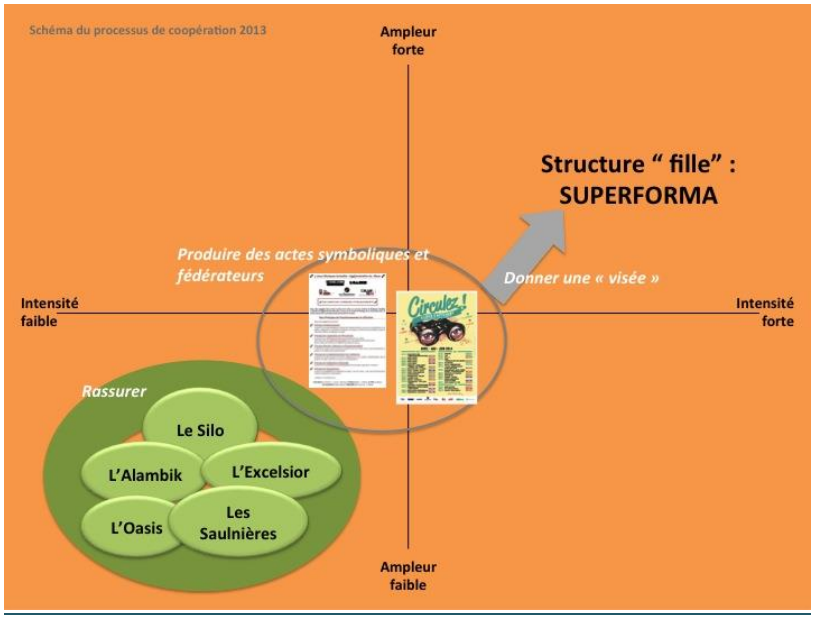
***L'Excelsior** (La Péniche + J. Carmet - Allonnes) · **L'Oasis** (BEBOP – Le Mans) · **Le Silo** (Le Mans) · **Les Saulnières** (Ville du Mans) · **L'Alambik** (MJC Ronceray – Le Mans)*

Une seconde étape d'implication va se traduire par « *la décision de créer une structure associative, SUPERFORMA, qui portera les actions menées en commun (dispositif Starter pour l'accompagnement des groupes locaux crée en 2013, le centre info-ressource CRIM, et les nouvelles actions à venir)* ». C'est une association dite « fille », elle émane du collectif des cinq structures initialement impliquées dans le processus de coopération et son objectif est de porter certaines actions spécifiques initiées collectivement.

Dans un second temps, le processus se poursuit par des marqueurs significatifs. Les cinq structures impliquées mutualisent en 2014 des outils de communication. Ils réalisent une affiche regroupant les programmations des cinq lieux et intitulée « Circulez ! ».

In fine, pour incarner davantage ces premières collaborations, les partenaires et les acteurs se sont entendus pour un projet 2015, associant préfiguration de la SMAC en coopération et coordination des activités d'accompagnement-ressources de la scène locale et départementale. Aujourd'hui, l'équipe de SUPERFORMA se constitue. Le poste d'animation du CRIM, Centre Ressource Info Musique, auparavant porté par l'association Bebop, bascule sur l'association SUPERFORMA, et un poste de chargé de préfiguration et de coordination est imaginé pour une mission de 9 mois, qui doit notamment finaliser la préfiguration du projet de « SMAC de territoire/ou en coopération ».
Néanmoins, la concrétisation de ce poste n'a pu aboutir étant donné que le budget validé par le comité de pilotage à fin 2014, n'a pu être alloué dans son intégralité par les différents partenaires publics associés à la démarche.

Représentation graphique du processus de coopération :



Commentaires et analyses :

Les éléments du graphique illustrent trois points qui nous paraissent fondamentaux dans l'accompagnement de ce processus de coopération : rassurer le groupe sur son potentiel et ses capacités, aider à produire des actes symboliques tels la déclaration d'engagement et le programme édité en commun, et donner une visée, une cible, un point de convergence des énergies, ce vers quoi le groupe va tendre (rédaction puis mise en œuvre d'un projet et de sa structure).

D'autres points évoqués notamment par le consultant dans le cadre du DLA méritent d'être pris en compte dans notre analyse.

Vers la fin du processus, le président de l'une des structures associatives sent les choses lui échapper. Le consultant doit réagir. *« Nous avons pris à nouveau beaucoup de temps pour identifier les craintes collectives et individuelles et pour désamorcer les dernières réticences principalement portées par cette*

personne. »

Dans le bilan de son accompagnement, le consultant note un point particulièrement intéressant sur cette question : *« les participants ont une réelle envie de construire ensemble mais il n'y a pas de leadership naturel qui se dégage* », tout en précisant plus loin « *le besoin de se faire confiance, de déterminer des règles de gouvernance partagée était un enjeu encore important malgré l'historique de collaboration*. »

Dans les structures culturelles en général et les structures musiques actuelles en particulier, on trouve souvent des individualités fortes, et la mise en coopération peut soulever rapidement la question du leadership, lequel peut être fluctuant, certains « lâchant du lest » par moments mais sans pour autant admettre que l'un des membres puisse prendre un ascendant quelconque sur le groupe.

On peut supposer qu'une clarification des rôles dans le groupe selon différentes méthodes possibles d'approche, mais toujours visant à ce que les membres du groupe soient complémentaires et aient conscience de cette complémentarité, sera dans la plupart des cas bénéfique pour fluidifier le processus de coopération. Nous développerons ce point dans le chapitre suivant consacré à une analyse transversale.

Le consultant note également dans son bilan qu'il « a fallu *un peu secouer de manière bienveillante les porteurs historiques pour qu'ils retrouvent la fierté du travail de coopération qu'ils mènent depuis plusieurs années, pour qu'ils aient conscience de leurs capacités à consolider leur mutualisation et à produire personnellement, par structure et collectivement, de l'innovation.* ». Il ne s'agit donc pas seulement de rassurer les membres les moins impliqués, mais aussi les leaders potentiels ne sachant quelle place occuper.

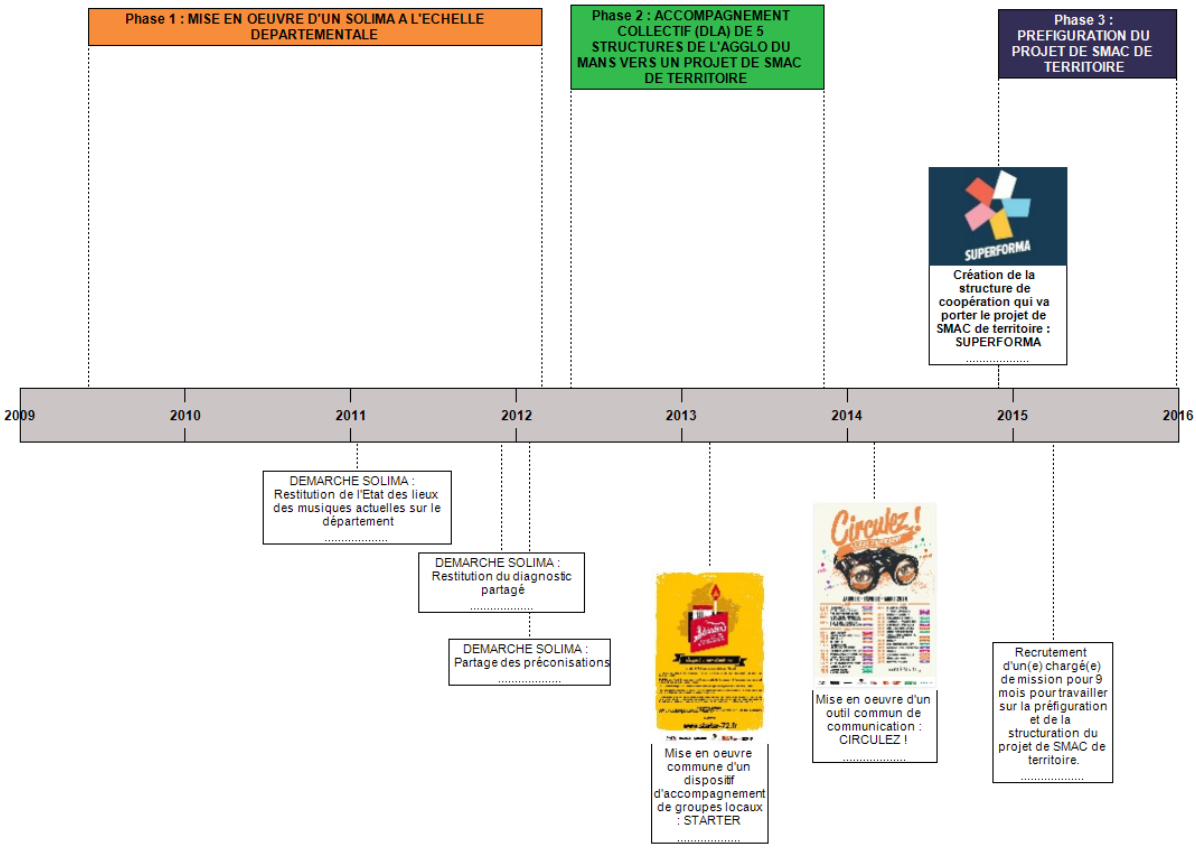
Il est intéressant enfin de lire quelques phrases relevées lors du dernier tour de table de la mission d'accompagnement DLA, qui montre bien la variété des sentiments qui peuvent animer les membres d'un groupe de coopération, même au terme d'un processus réussi. Le ton général est plutôt positif et engagé vers l'avenir, mais des interrogations et des inquiétudes subsistent.

. Les dates de retour sont trop proches / notion d'échéance fatidique ?
. L'ampleur du chantier est colossale / pourra-t-on dégager des temps de travail suffisants ?
. Nous sommes d'accord sur les grandes lignes / nous partageons des valeurs communes
. Nous construisons une SMAC éclatée en s'éclatant
. Le public ne répond pas toujours actuellement > mieux ou pire après ?
. Qui va incarner le projet ?
. La place des équipes dans le projet commun…
. Nous sommes sortis de l'ornière et nous allons vers un projet passionnant
. Le groupe est riche et c'est cool de s'en rendre compte
. Suite à cette riche journée, il y a de la frustration car un manque de concret
. Absence de lisibilité des moyens financiers à terme
. Je suis ravi de la diversité professionnelle des personnes présentes et d'être là
. Nous sommes en train de passer de l'arlésienne à l'acte
. On est sur le chemin… ensemble, le même chemin : les politiques vont nous suivre
. Il faudra refaire des journées comme ça : on se voit comme positif
. La plaquette 2014 doit être le reflet de notre envie de travailler ensemble : club des 5 + partenaires

. La programmation partagée sera un indicateur fort pour les politiques
. Cette journée était très dense, trop dense, trop floue
. Nous sommes plein d'accords!

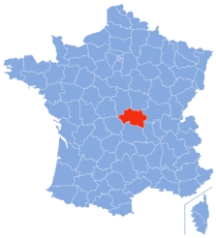
Suite à ce DLA, les réunions se sont poursuivies avec le soutien en animation du Pôle régional des Pays de la Loire et ce afin de garder la dynamique et de vérifier si l'ensemble des acteurs impliqués étaient toujours sur la même dynamique.
A cette étape, le tour de table des cinq structures impliquées montre que la durée du processus est largement perçue comme un facteur de frein voire de démobilisation même si sur le fond aucune remise en cause des enjeux et outils de coopération n'a été exprimée.

Les grandes étapes de ces années du processus coopératif peuvent être schématisées comme suit :



c. La coopération entre acteurs comme moyen de consolider un projet culturel de territoire et maintenir sa diversité ?

« A Montluçon, un seul mot d'ordre COOPERATION. Alors que la salle de concert le GUINGOIS, et la MJC et sa section musique, auraient pu se « tirer dans les pattes », ils ont décidé de s'unir pour mieux régner. »
In www.allieronline.com [27]



Territoire : Montluçon
Bassins de vie : Montluçon et son agglomération
Temporalité étudiée : fin 2008 - fin 2014

[27] cf. www.allier-online.com/Montlucon-le-109-La-Cooperative-de-Mai-n-a-qu-a-bien-se-tenir_a310.html

Acteurs musiques actuelles impliqués :

NB : Ces entités juridiques ayant aujourd'hui, soit évoluées ou disparues ou n'exerçant plus d'activités dans le champ spécifiques des musiques actuelles, les données de présentations des structures impliquées sont celles de 2008-2009, démarrage de l'accompagnement à la coopération entre ces structures.

L'ensemble des structures impliquées se situent sur la ville de Montluçon : 38 402 hab. en 2010
Unité urbaine de Montluçon (7 communes) : 58 450 hab. en 2010

. La MJC Fontbouillant

Ancienneté du projet : 1966
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : du quartier, en majorité pour les activités sociales et de proximité, au département pour les activités de diffusion musicale
Principales entrées du projet associatif : Culture et action sociale
Principaux axes de développement du projet : *cf. site internet*

Activités mises en œuvre : répétitions, concerts.
En 2009 : 5,5 ETP emplois permanents pour la partie musiques actuelles du projet de la MJC

. Le Guingois

Ancienneté du projet : lieu ouvert en 1987
Mode de gestion : associatif, association Amstram Gamme (association montluçonnaise de soutien à toutes recherches artistiques et musicales) créée en 1986
Labélisation du ministère de la Culture : SMAC
Territoire de rayonnement du projet : départemental
Principales entrées du projet associatif : artistique et culturelle
Principaux axes de développement du projet :

Activités mises en œuvre : concerts, résidences d'artistes, expositions, ateliers, stages.
En 2009 : 5,75 ETP emplois permanents

. Le Théâtre Municipal Gabriel Robinne

Ancienneté du projet : rénovation 2004 – 2006, bâtiment construit au début du 20ième siècle.
Mode de gestion : régie directe
Territoire de rayonnement du projet : Ville et agglomération
Principales entrées du projet : Diffusion spectacles pluridisciplinaires
Principaux axes de développement du projet : *selon les statuts*

- Offrir une programmation pluridisciplinaire de qualité ouverte au plus grand nombre.
- Favoriser la mise en commun d'une dynamique entre les différents acteurs de la vie culturelle.
- Créer autant que possible des points de convergences, une communauté de partage pour amplifier la cohésion de la politique culturelle municipale et sensibiliser un public élargi.

Activités mises en œuvre : Programmation de spectacles pluridisciplinaires et accueil des associations culturelles du territoire (gala de danse, spectacle de fin de saison, etc.).
En 2009 : 7 salariés

L'Athanor, centre des congrès et de la culture de Montluçon : www.centreathanor.com

Ancienneté du projet : ouverture en 1985
Mode de gestion : Société d'économie mixte de gestion
Territoire de rayonnement du projet : Département Allier et région Auvergne
Principaux axes de développement: Production de spectacles et accueil de tournées nationales et location d'espaces pour des activités d'accueil de salons, congrès, séminaires, …
Activités mises en œuvre : Spectacles et concerts (tournées nationales), expositions, congrès, salons, séminaires, évènements sportifs, locations des salles pour toute activité « économique ».
En 2010 : 24 ETP emplois permanents

Le contexte lié au lancement du processus de coopération :

La diffusion de musiques actuelles est particulièrement riche sur la ville de Montluçon, comparativement à d'autres territoires de même nature (densité, population, situation géographique, …) grâce à la présence de deux structures musiques actuelles complémentaires dans leurs choix de programmation, leurs compétences et leurs outils de fonctionnement : la MJC et le Guingois, cette dernière étant labellisé SMAC (Scène de Musiques Actuelles) par le ministère de la Culture et de la Communication.

Néanmoins, ces deux structures demeurent fragiles dans leur structuration et leur développement. La MJC va connaître une réhabilitation de son bâtiment et ainsi pouvoir mener à bien les actions de diffusion et de répétition dans des conditions plus adaptées. Le Guingois fait apparaître la nécessité d'un lieu plus grand et plus fonctionnel correspondant aux nécessités du développement de son activité.

De plus, d'autres acteurs culturels implantés sur la ville de Montluçon portent des projets qui ont certains liens avec les musiques actuelles. Un musée des musiques populaires est en préfiguration, et le conservatoire à rayonnement département réfléchit à ouvrir un département musiques actuelles.

Partant de ces constats, la DRAC Auvergne décide d'initier, en novembre 2008, un travail de réflexion sur un schéma de mutualisation des projets avec la MJC, le Guingois, le Théâtre municipal Gabrielle Robinne et Athanor.

Ce travail a pour principal objectif de développer un pôle de diffusion et de création de musiques actuelles sur le territoire montluçonnais.

Il s'agit également d'apporter une solution durable aux lourdes difficultés que rencontrent le Guingois et, de manière plus urgente encore, la MJC à financer leurs emplois et leurs actions. Placée en redressement judiciaire depuis juillet 2010, cette dernière est en effet particulièrement préoccupée par le financement de son volet Musiques Actuelles, ce qui n'est pas le cas concernant ses autres activités.

Se joue donc en contrepoint l'avenir de ces deux structures au regard duquel ce schéma de mutualisation des projets et des actions doit s'entendre comme un levier de mobilisation des acteurs politiques du territoire autour de leurs missions d'intérêt général.

Pour accompagner cette démarche, un accompagnement collectif dans le cadre d'un DLA est mis en place. Dans la première réunion avec l'ensemble des partenaires associés à ce processus de mutualisation autour des musiques actuelles, le consultant en charge de l'accompagnement relève les positionnements suivants :

- La MJC s'interroge sur la réelle prise en compte des pratiques amateurs par le conservatoire.
- Le Directeur Général des Services de la Ville et de l'Agglomération, considère que cela relève de la responsabilité des acteurs, et que le conservatoire doit prendre en compte les musiques actuelles, qu'il est un acteur essentiel avec lequel il faut « composer ». Le DGS souhaite des acteurs forts sur leur secteur d'activité et des responsables qui ont envie de travailler ensemble.

Les débats sont complexifiés par la situation de la MJC**,** un acteur important pour le territoire mais en grande difficulté économique, notamment sur le volet musiques actuelles de son projet, qui doit présenter dans de brefs délais au tribunal de commerce un plan de redressement. En effet, les financements liés à l'activité MA en 2011 sont improbables : insuffisants dans ce domaine et aléatoires. Une exploitation déficitaire tout au long des 6 dernières années a provoqué une érosion progressive des fonds propres. Le manque de liquidités a entrainé une mise en cessation de paiement puis un dépôt de bilan en juillet 2010. Le passif est évalué aujourd'hui à 220 000 €.

- Pour le directeur du Théâtre, « *le DLA n'est pas destiné au redressement de la MJC mais doit permettre une réflexion prospective : Le nouveau dispositif stratégique pour les Musiques actuelles devrait être au point en septembre 2012 alors que la situation de la MJC réclame l'urgence.»*
- Le soutien des collectivités territoriales porte sur la mise en œuvre collective d'un projet. Ce serait une erreur stratégique de partir du souci conjoncturel de la MJC.
- La question se pose rapidement de créer une nouvelle structure sans envisager une fusion de structures, mais plutôt une fusion de projets et de moyens. Pour les élus, il y a « *des spécificités à garder tout en créant du renouvellement* ».

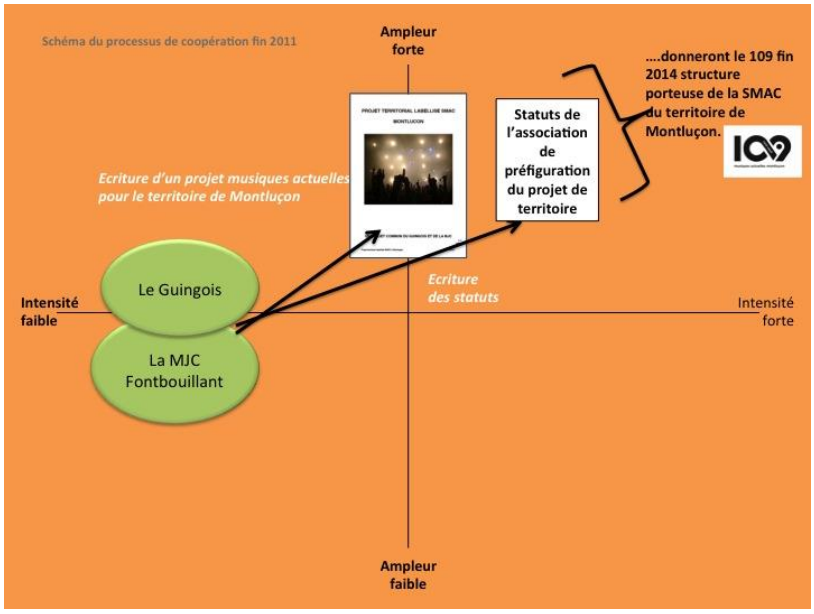
Ces observations traduisent la nécessaire dynamique de changement qui se met en place et qui se resserre rapidement autour de deux acteurs principaux : la MJC et le Guingois.

La suite de l'accompagnement va alors consister dans les étapes suivantes, à :

- écrire une base de projet **: «** *Il s'agit pour le Guingois et la MJC de sortir de leur précarité par le haut avec un projet artistique « locomotive » qui tire l'ensemble du tissu musical du bassin de Montluçon. La DRAC cautionnera forcément ce projet s'il est clair, précis, singulier et ambitieux.* »
- choisir le mode de gestion de la SMAC : convention, fusion, création d'une troisième association, d'une UES, d'une SCIC ou d'un EPCC ?

Le projet de SMAC territoriale est écrit en quelques mois. Très complet, orienté sur les musiques métissées, prenant en compte toutes les structures intervenant dans les musiques actuelles sur le territoire, et définissant des orientations pour tous les publics potentiels.
Il propose une mise en œuvre calibrée sur un budget de 650 k€ en année 1, 710 k€ en année 2, 760 k€ en année 3 (les budgets cumulés étant en augmentation, surtout pour la ville de Montluçon).
A ce dossier, s'associe l'écriture des statuts d'une association de préfiguration.

Représentation graphique du processus de coopération fin 2011 :



Analyses et commentaires :

Il est intéressant de reproduire ici les buts dits « exclusifs » de cette association de préfiguration, révélateurs de son rôle limité dans le temps et des positions préservées des structures porteuses.

Extrait de l'article 4 des statuts de l'association de préfiguration (Août 2012) :

- **La conduite opérationnelle de son pilotage :**

Dans un premier temps (de septembre à décembre 2012), l'association bénéficiera d'une assistance technique renforcée du service culturel du Pays de la Vallée de Montluçon et du Cher, pour l'animation et la coordination générale de ses activités.
Par ailleurs, et en fonction des moyens financiers qui lui seront attribués, l'association pourra procéder à des embauches de personnel, commander des études de définition et de faisabilité ou des missions de conseil et d'accompagnement (en faisant appel à des consultants ou des agences spécialisés) venant en appui à la réflexion des deux associations fondatrices désignées à l'article 1er ci-dessus.
Enfin, l'association aura la responsabilité de coordonner l'activité du Comité de pilotage du projet territorial labellisé SMAC : établissement du calendrier des réunions, définition des ordres du jour, comptes rendus de séance.

• Une réflexion approfondie sur la stratégie de développement territoriale du projet : en organisant :

- Un espace régulier de concertation, d'échanges et de préconisations avec les acteurs territoriaux du secteur ;

- Un évènement de portée a minima régionale voire national (en partenariat avec le Transfo et le réseau Fedurok/FSJ) sur des problématiques d'aménagement culturel du territoire.

• La structuration de la future entité porteuse du projet dans les domaines :

- Juridique : choix du mode de gestion de la future structure porteuse du projet, sur la base d'un souhait d'évoluer vers un statut de SCOP ou de SCIC ;

- Ressources humaines : définition des profils de poste, constitution de l'équipe sur une base de 9 ETP, - transfert des personnels courant juin 2013, régularisation administrative afférente, plan de formation ;

- Logistique et technique : définition d'une stratégie et d'un plan d'utilisation des locaux dédiés (MJC, Guingois, Pianocktail); et partenaires (Athanor, Théâtre Gabrielle Robinne, Conservatoire d'Agglomération) ; inventaire des moyens techniques disponibles et élaboration d'un plan d'investissement en équipements techniques en fonction des besoins révélés et prévisibles ;

- Budgétaire et financier : phasage d'un plan budgétaire triennal, recherche de financements ;

- Communication : élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication de préfiguration annonçant le nouveau projet ;

• La mise en œuvre d'actions d'expérimentation

« En vraie grandeur » des activités du projet territorial labellisé SMAC (dénomination provisoire) : concerts, résidences, action culturelle de préfiguration et organisation d'évènements de type colloque ou séminaire.

Sauf décision exceptionnelle par délibérations adoptées en termes identiques par les organes de gestion habilités des deux associations fondatrices désignées à l'article 1er ci-dessus, les actions décidées par l'association ne sauraient engager en aucune façon les dites associations fondatrices.

D'une certaine manière, la solution de l'association de préfiguration est d'officialiser et d'expérimenter une coopération en cours, tout en poursuivant le processus de structuration et réflexion collective.

Quelles suites depuis 2012 ?

Cette association de préfiguration a réellement permis d'asseoir :

- le projet territorial pour les musiques actuelles sur Montluçon
- le fonctionnement (humain, budgétaires, économiques, partenarial, …) du projet

Elle a également permis de mettre en œuvre et d'expérimenter des actions et projets communs, affichés d'emblée sous l'angle du projet de territoire, elle a fédéré les porteurs de projets, les partenaires et la population autour de ce projet collectif musiques actuelles pour le bassin de vie de Montluçon.

Ainsi fin 2014, ce processus de coopération de 6 années a donné naissance au 109, scène de musiques actuelles du territoire de Montluçon.

Le Guingois + la partie musicale du projet de la MJC =

« C'est non seulement un aboutissement mais aussi le début de quelque chose. Une page se tourne avec la phase de projet, de structuration juridique et la création d'une nouvelle association. L'enjeu va être le public, lui permettre de découvrir les musiques actuelles qui sont diverses, plurielles. Notre projet artistique est assez éclectique et ambitieux. Grâce au « 109 », les salles de spectacles espèrent aussi développer le public montluçonnais au sens large. »

Pascal Favier, Directeur du 109. In www.lamontagne.fr, 17.01.2015

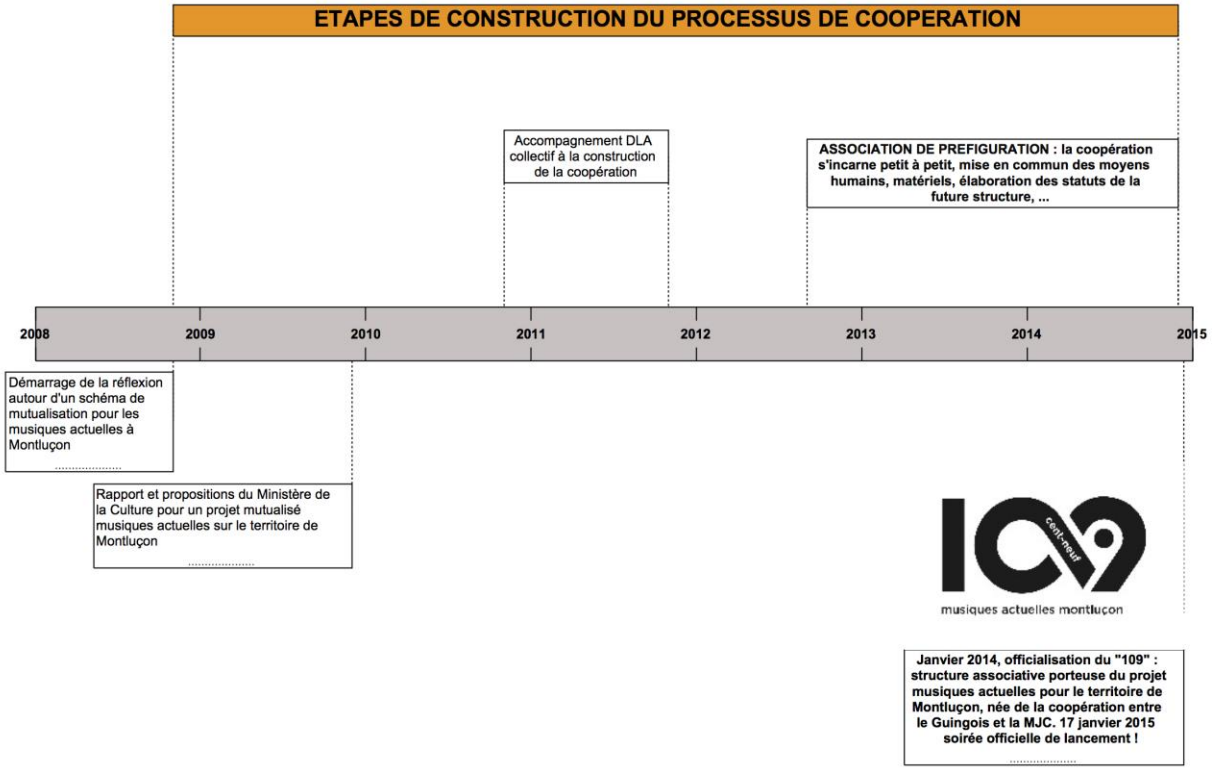
L'association 109 ainsi instituée gère désormais le projet musiques actuelles du territoire de Montluçon. Elle s'appuie pour cela sur différents espaces :

- Des espaces qui sont propres : L'Embarcadère (anciennement salle de concert de la MJC) et le Guingois.
- Des salles partenaires : Le théâtre municipal, Athanor, le Conservatoire à rayonnement départemental et le MuPop (musée des musiques populaires ouvert le 21 juin 2013)[28] qui faisaient partie du processus de réflexion autour d'un schéma de mutualisation pour les musiques actuelles initié en 2008.

« La SMAC va fédérer les énergies de tous ceux qui se sentent concernés par les musiques actuelles, le théâtre, Athanor, le conservatoire… Tout est lié, les uns sont indispensables aux autres. »
Evelyne Tautou, Vice-Présidente Culture de la Communauté d'agglomération de Montluçon
In Le 109 -SMAC de Montluçon -- Présentation ![29] vidéo de Poncho production. 19.01.2015

[28] cf. www.mupop.fr
[29] cf. https://www.youtube.com/watch?v=gL0gBLXIE6w

Les grandes étapes de ces 6 années du processus coopératif peuvent être schématisées comme suit :



d. La coopération comme moyen de co-construction d'une politique publique ?

Territoire : Ville de Quimper
Bassins de vie : Quimper et son agglomération
Temporalité étudiée : 2008-2012

Acteurs musiques actuelles impliqués :

. **Les Polarité[s] : www.polarites.org**

Ancienneté du projet : 2003
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : départemental
Label du Ministère de la « Jeunesse et des Sports » : Agrément éducation populaire
Principales entrées du projet associatif : éducation populaire, droits culturels
Principaux axes de développement du projet :

- accompagnement des praticiens
- accompagnement des porteurs de projets musiques actuelles du Finistère
- action culturelle
- diffusion

Activités mises en œuvre : cours de musique, répétitions accompagnées, ateliers, conférences, information, formation, festival « les Hivernautes », fête de la musique, concerts ponctuels, actions de sensibilisation aux musiques actuelles, expérimentations projets numériques …
En 2013 : 7,7 ETP emplois permanents et environ 347 450 € de budget de fonctionnement

. **Très Tôt théâtre : www.tres-tot-theatre.com**

Ancienneté du projet : 2000
Mode de gestion : associatif
Labélisation du Ministère de la Culture : Scène conventionnée jeunes publics
Territoire de rayonnement du projet : départemental
Principales entrées du projet associatif : artistique, médiation et structuration autour du « jeune public »
Principaux axes de développement du projet :

- Favoriser l'accès du plus grand nombre à des spectacles de qualité
- Soutenir la création dans le spectacle jeune public
- Construire des partenariats culturels inventifs

Activités mises en œuvre : Festival « Théâtre à tout âge », projets de médiations, soutien à la création jeune public, programmation jeune public sur Quimper, soutien aux acteurs « jeune public » sur le département
En 2014 : 13 salariés emploi permanents

. **Ti Ar Vro, fédération des associations culturelles bretonnes du Pays de Quimper : www.tiarvro.org**

Ancienneté du projet : 1996
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : Pays de Quimper
Principales entrées du projet : valorisation de la culture bretonne
Principaux axes de développement du projet : En 2015, elle regroupe une quarantaine d'associations issues de différents secteurs de la culture bretonne et des individuels :

. musique (bagadoù, chorale, groupes, festival…)
. danse (cercles celtiques, fédérations, …)
. langue bretonne (écoles, éditeurs, cours du soir, radio, …)
. arts
. sports et jeux
. échanges culturels internationaux (comité de jumelage, …)

Activités mises en œuvre : Information, documentation, soutien aux jeunes talents, actions de sensibilisation
En 2014 : 3 salariés

. **TEEM, Territoire, d'Ecriture En Mouvement, structure de développement chorégraphie (Cie Patrick le Doaré) : www.le-teem.fr**

Ancienneté du projet : 2000
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : départemental
Principales entrées du projet associatif : artistique, médiation et structuration autour du « jeune public »
Principaux axes de développement du projet :

- Accueil d'artistes en résidence
- Structuration territoriale autour de la danse
- Education artistique et culturelle

Activités mises en œuvre : ateliers de pratiques chorégraphiques, résidence d'artistes, ressources danse, collectage et actions de sensibilisation
En 2014 : 4 salariés emploi permanents

. **Théâtre de Cornouaille : www.theatre-cornouaille.fr**

Ancienneté du projet : bâtiment actuel inauguré en 1998
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : Pays de Quimper
Labélisation du Ministère de la Culture : Scène Nationale en 1994
Principales entrées du projet : artistique et création
Principaux axes de développement du projet :

- productions artistiques de référence nationale dans le domaine de la création contemporaine
- diffusion de toutes les formes artistiques en privilégiant la création
- développement culturel favorisant la démocratisation de la culture, de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique et une meilleure insertion sociale de celle-ci.

Activités mises en œuvre : diffusion et création pluridisciplinaires, résidences d'artistes, actions culturelles, festival *Circonova* « nouveau cirque » et *Sonik* « musiques contemporaines et inventions sonores »
En 2014 : 23 salariés permanents

. **Art4Context : www.art4context.org**

Ancienneté du projet : 1996
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : Pays de Quimper
Principales entrées du projet : art contemporain et territoire
Principaux axes de développement du projet :

- Valoriser la diversité des pratiques artistiques contemporaines en lien avec un territoire donné
- Apporter la création actuelle à des populations éloignées de l'art contemporain

Activités mises en œuvre : résidences d'artistes, moment de sensibilisation, conférences, actions culturelles
En 2014 : 1 salarié

. **Gros plan, cinéma : www.gros-plan.fr**

Ancienneté du projet : 1982
Mode de gestion : associatif
Territoire de rayonnement du projet : Ville de Quimper
Principales entrées du projet associatif :
Principaux axes de développement du projet :

- Faire découvrir au plus grand nombre l'art vivant du cinéma
- Animation cinématographique du territoire

Activités mises en œuvre : diffusion, formation, conférences, actions de sensibilisation

Le contexte :

En novembre 2008, la Ville de Quimper organise des Etats Généraux de la Culture avec comme finalité l'élaboration du volet culturel de son Agenda 21. Ouverts à tous, ils avaient pour objet de débattre de la politique culturelle.

Sont mis en évidence certains manques en matière d'espaces dédiés aux musiques actuelles, aux pratiques musicales collectives et aux arts plastiques et visuels, et de lieux d'accueil d'artistes en résidence. Est soulignée également l'absence de lieu pluridisciplinaire sur la commune, permettant de croiser les esthétiques et les pratiques. Cette journée d'échanges confirme ainsi la Ville dans sa *« volonté de créer un nouveau pôle culturel et artistique dédié à l'expérimentation autour du théâtre Max Jacob ».*

A partir du mois de mai 2009, des groupes de travail sont organisés entre élus et acteurs culturels et socioculturels concernés : le Bagad Kemper, le Conservatoire de musique et d'art dramatique, l'Ecole supérieure d'art, le collectif d'artistes Espace Digital Sporadique, la galerie Artem, les Maisons pour tous d'Ergué-Armel, Kerfeunteun et Penhars, les Polarités, le Théâtre de Cornouaille, Ti ar Vro et Très Tôt Théâtre.
Ils doivent permettre de recenser les attentes de chacun et avant toute décision, de pouvoir partager un certain nombre de considérations, d'avis et de positions pour dégager un consensus sur le futur du pôle Max Jacob.

Un cabinet de consultants, ABCD, est choisi par la Ville pour l'accompagner dans la conception et la faisabilité de ce nouveau projet. Le recueil des attentes et des besoins exprimés par les acteurs culturels et les élus aboutit à la définition d'un « espace de vie et de culture, dédié aux arts et aux pratiques culturelles ».
Des intervenants extérieurs viennent nourrir les réflexions de leurs expériences dans le domaine de la mise en œuvre de projets culturels « innovants » : Les directeurs de la Friche de la Belle de mai[30] à Marseille, ou du Channel[31], Scène nationale de Calais.
Parallèlement à ces visites, des ateliers sont animés par Jean-Michel Lucas, docteur d'Etat ès sciences économiques, ancien DRAC, activiste des politiques et des droits culturels, pour rédiger un *protocole d'accord éthique*[32], lequel va être signé par la ville et les 12 structures culturelles et socioculturelles impliquées dans cette démarche de coopération en janvier 2010. Ce protocole se veut le **« premier niveau d'unité du projet Max Jacob ».**

Il s'articule autour de

- 9 principes généraux ou principes d'action
- 8 axes d'engagements pour les structures membres
- et 7 engagements supplémentaires pour celles faisant partie de la gouvernance du Pôle

[30] La **Friche de la Belle de Mai** est issue de la réhabilitation d'une ancienne manufacture de tabac du quartier de la Belle de Mai à Marseille, en un lieu *« d'expérimentation artistique contemporaine qui se veut complètement connectés aux enjeux politiques, économiques et sociaux de leur environnement, qu'il soit immédiat (le quartier, la ville) ou lointain (la France, le monde,…) ».cf. lafriche.org*
[31] Le **Channel** est un site culturel issu de la reconversion d'anciens abattoirs. cf. lechanel.fr
[32] cf. http://www.reseauculture21.fr/wp-content/uploads/2010/03/protocoleQuimper.pdf

Parallèlement à l'établissement de ce protocole d'accord éthique, un important travail réflexif s'opère sur la question des infrastructures. Le projet architectural s'articule sur deux phases[33] :

- la première période (été 2013-2015), va :
  - . transformer les espaces d'accès au Pôle Max Jacob, l'accueil du site, l'information de la population,
  - . travailler sur la convivialité recherchée via la création d'un espace bar-restaurant, d'espaces verts,
  - . mettre en œuvre un espace de jardins pédagogiques, des locaux pour les associations autour de la culture bretonne (le Bagad de kemper, Ti Ar Vro et Datsum)
  - . réhabiliter des espaces pour les bureaux de Très Tôt Théâtre et Art4context
  - . construire un bâtiment neuf, le Novomax, dédié à la pratique musicale (4 studios de répétition, salles de cours de musique) et à la diffusion dans un club de 200 places et à l'accueil des bureaux des Polarité[s].

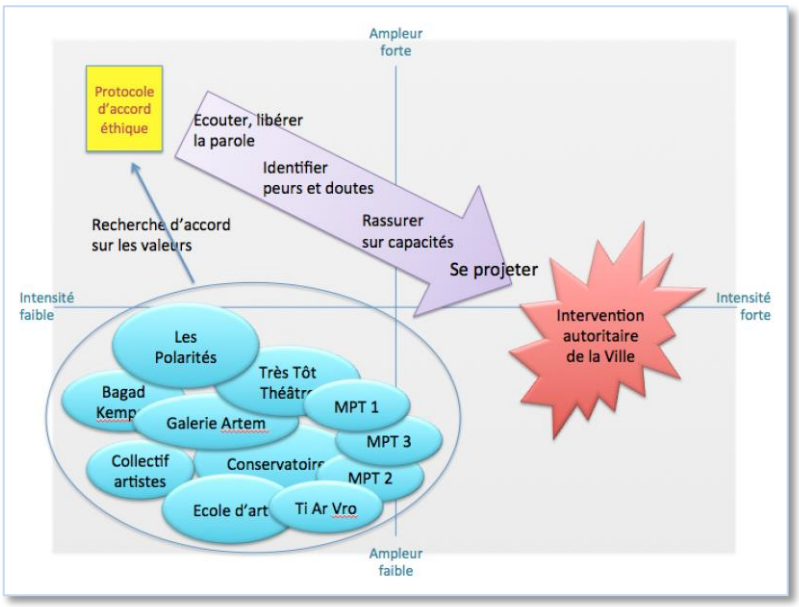
- la seconde période (été 2016-2017), devrait réhabiliter le théâtre Max Jacob.

Un accompagnement DLA est ensuite mis en place pour définir le périmètre d'intervention du Pôle et faire des propositions de mode de gestion à la Ville de Quimper. Il se déroulera sur le premier semestre 2011.

C'est à l'aide de témoignages a posteriori de la coordinatrice du dispositif DLA pour le Finistère, de la consultante qui a réalisé l'accompagnement DLA, et du directeur de l'une des structures les plus importantes, le pôle départemental des musiques actuelles, Les polarité[s], que nous proposons d'analyser ce processus de coopérations, les différentes représentations et ressenti qu'il a pu générer. Ces témoignages sont critiques, réfléchis et enseignants, aussi nous en utiliserons à plusieurs occasions de longs extraits mais qui nous semblent illustrer de façon globale pertinente les différents points de vue et enjeux autour de la coopération.

[33] cf. présentation des travaux par la Ville de Quimper : http://logi10.xiti.com/go.click?xts=486765&s2=5&p=la_plaquette_de_presentation_des_travaux_du_pole_max_jacob&clic=T&type=click&url=http://www.quimper.bzh/include/viewFile.php?idtf=20353&path=d9%2F20353_803_LIVRET-PMJ_BAT.pdf

Représentation graphique de ce processus de coopération



Analyses et commentaires :

• Concernant la définition commune des valeurs ou principes d'action

Le directeur des Polarités considère que *« certaines actions ont été décisives dans l'accompagnement, et particulièrement l'influence de Jean-Michel Lucas, de Karine Vaillant (coordinatrice DLA pour le Finistère) et de Cécile Offroy, consultante qui a réalisé l'accompagnement DLA, sur le projet, sur lequel ils ont laissé leurs empreintes. Ils ont permis de travailler davantage sur la question des valeurs, des droits culturels afin que le projet ne se résume pas à une répartition des mètres carrés du futur équipement. (…) Les acteurs devaient se créer un socle commun de valeurs, plutôt que de se lancer immédiatement dans l'écriture d'une programmation. »*

Dans une note sur l'expérience du Pôle Max Jacob rédigée pour Opale (Centre de Ressources Culture pour les DLA), la consultante DLA met l'accent sur une situation qui ne s'avère pas si consensuelle qu'on pourrait le croire :

« Des entretiens ont été menés auprès des acteurs, des élus et des services concernés de la Ville de Quimper (42 personnes rencontrées). Il en est ressorti que les valeurs du protocole d'accord éthique étaient largement partagées au sein du groupe, mais que le texte apparaissait comme abscons et peu opérationnel à près de la moitié des structures, et que la même proportion avait vécu sa signature comme une obligation. De nombreuses divergences (sectorielles, disciplinaires, de statuts, de poids, d'intérêts…) opposaient les acteurs les uns aux autres, mais n'empêchaient pas de riches collaborations artistiques et culturelles. Au contraire, celles-ci étaient nombreuses, dynamiques et multiformes, si bien qu'elles ne dessinaient pas de clans, ni de réseaux figés de coopérations. Le pôle était vu par les acteurs comme un catalyseur de rencontres, même si une partie des collaborations lui préexistaient. Tantôt ponctuels, tantôt réguliers, les échanges concernaient également des partenaires récurrents, mais extérieurs au cercle des acteurs de la gouvernance, soulignant du même coup le caractère arbitraire de leur réunion par la Ville. Quant aux besoins en locaux des futurs résidents du pôle, ils étaient légitimés

par l'ensemble des acteurs. »

Il paraît intéressant de noter que, de l'intérieur et pour celui qui a suivi et maîtrisé un processus (en l'occurrence ici une réflexion collective sur les valeurs), la représentation de l'efficience de ce processus peut ne pas correspondre aux représentations des autres membres du groupe. En effet, ils n'auront pas forcément exprimé en cours de travail leurs incompréhensions ou réticences, et ce pour de multiples raisons.
Pour un acteur de l'accompagnement des processus de coopération, il semble important de pouvoir, à la fois donner un lieu d'expression à ces vécus et représentations (qui n'ont pas trouvé l'espace adapté pour s'exprimer dans le cadre du travail de réflexion collective), et à la fois aider le groupe à se doter de solutions pour permettre cette expression.
Cela peut prendre diverses formes, par exemple :

- des cadres favorisant l'expression individuelle et son écoute même sur des positions en apparence critique,
- des rôles assignés à certains membres du collectif pour favoriser et développer cette expression, et la traduire sous des formes positives (l'expression des peurs pouvant en faire partie) afin d'aider le groupe à avancer.

Concernant les peurs et l'expression de ces peurs

En deuxième lecture, rétrospectivement, le directeur des Polarité[s] relève l'idée que l'accompagnement a soulevé la problématique du leadership de la prise de parole. Il considère que *« la dimension de médiation était primordiale, en ce qu'elle s'exerçait entre acteurs culturels emprunts de logiques et de sensibilités très différentes. Les besoins en médiation sont démultipliés avec un collectif d'acteurs culturels. (…) Il y avait de la part de certains acteurs, et aussi du fait que le groupe réunissait toutes tailles de structures, une crainte forte de perdre son identité. La consultante DLA a dressé une méthode d'allers-retours entre les entretiens individuels et les réunions collectives, entre ce qui se disait dans le groupe et hors du groupe, en ramenant la parole en commun. Elle a compris que la parole devait se libérer en réunion, jouant le rôle de facilitateur pour que tous se sentent en capacité de s'exprimer. Elle a dressé une cartographie des craintes et des doutes. En définitif, le DLA a permis de verbaliser et de formaliser des craintes, et surtout de réaliser qu'en fait nous avions tous beaucoup plus de choses en commun que de divergences. Les craintes identitaires, tout à fait légitimes, liées notamment aux différentes tailles des structures, ont pu être dédramatisées. »*

La consultante, dans son observation, propose quant à elle un intéressant tableau des craintes exprimées qui aborde une complexité de sentiments, où certes la peur de perdre son identité est importante voire centrale, mais n'est pas la seule mentionnée.
« Les inquiétudes formulées par les acteurs concernaient principalement :
- des risques d'enfermement, d'opportunisme ou de concurrence au sein du groupe d'acteurs (8 structures sur 11),
- un risque de confiscation du projet par l'équipe gestionnaire du site (6 structures sur 11),
- un risque d'épuisement lié à la dimension chronophage du projet (réunions mensuelles, nombreuses sollicitations),
- des incertitudes sur les moyens humains et financiers dédiés aux structures et au pôle (6 structures sur 11),

- des incertitudes sur l'usage (mutualisé ou non) de certains espaces,
- la crainte d'une dissolution des identités et des projets individuels dans le collectif.
En tout état de cause, une majorité d'acteurs (6 sur 11) pointaient une confusion originelle entre le projet éthique (le protocole d'accord) et le projet de site (le pôle Max Jacob). Cette ambivalence nuisait à la lisibilité du projet, tant pour les acteurs eux-mêmes que pour les citoyens quimpérois.
L'état des lieux a été présenté aux acteurs culturels, puis à la Ville en présence des acteurs, ce qui a permis d'éclaircir certaines positions et d'en débattre. La mise en relief des points de vue et des inquiétudes partagés, mais aussi de la vivacité des collaborations, a aidé à accepter les divergences et à relativiser les tensions et a, de fait, soudé le groupe d'acteurs. Ceux-ci ont fait part de leur souhait de s'engager dans la structuration d'un collectif, partie prenante aux côtés de la Ville du dispositif de gouvernance. De son côté, la Ville a fait savoir qu'elle n'excluait pas de confier la gestion du pôle à un établissement public dans l'attente des propositions de scénarii des acteurs. »

On lit bien, à partir de ces témoignages, que c'est seulement à partir d'une expression libre des peurs, tout en l'associant rapidement à la valorisation des facteurs positifs qui fondent le regroupement, que le collectif peut se cimenter et raffermir son désir de progresser ensemble. Il semble qu'il ne suffise pas de leur donner simplement la possibilité de s'énoncer, mais qu'il y a nécessité de les poser sur la table, de les « écrire au tableau », de s'attarder autour, de les sérier, d'en parler… afin de leur donner suffisamment de réalité et de poids.

Concernant une intervention de l'autorité qui a anéanti le processus collectif
Après cette expression des peurs, un travail plus prospectif, consistant à se projeter dans le futur en imaginant de quelle manière le futur lieu pourrait fonctionner et être géré (ce qui implique également de continuer à travailler sur les peurs projetées), a été mené de façon approfondie.

Le directeur des Polarités décrit ainsi cette phase :
« Tous les modes de gestion ont été étudiés. La proposition de la forme associative a émergé après un vrai travail de réflexion, sincère, ayant passé toutes les options en revue. Il n'y a pas eu de débat autour de ce choix qui a fait l'unanimité, le collectif d'acteurs ayant été particulièrement soudé, il a vraiment porté cette solution. La trame d'analyse collective a été construite en fonction des modalités souhaitées et non souhaitées, celles identifiées comme étant indispensables (question de la place des bénévoles). Cela s'est déroulé sur une longue période où les acteurs ont procédé par élimination. (…) Le mode de gestion associatif s'est imposé à la fin de cette phase de réflexion, et cela a été particulièrement satisfaisant car c'est le modèle qui leur permettait le mieux d'adopter une gestion collective et de garantir un rapport d'égalité dans la prise de décision pour le pilotage du projet. Ce modèle permettait aussi de garantir le dialogue avec la collectivité. »
Une intervention de la municipalité vient contrer les choix opérés par le collectif, que la coordinatrice du DLA exprime ainsi :
« Le choix de la gouvernance, formulée de façon indépendante par les acteurs culturels, était d'avoir une seule structure gestionnaire de l'ensemble, gérée collectivement, sur un modèle associatif participatif. A posteriori de cette proposition, la ville a retenu un autre choix sur les conseils de ses services juridiques qui lui ont signalé le risque de requalification, au regard des financements presqu'exclusivement publics du projet, à une hauteur très conséquente dès le départ. L'option de régie directe comme contre-proposition a été refusée, ne permettant pas une gouvernance collective.

C'est alors qu'est intervenu, de façon précipitée, un arbitrage opéré par la ville, conservant le statut associatif voulu pour la gouvernance du lieu (le Laboratoire Central), mais instituant deux « associations support » vers lesquelles ont été redirigées les moyens financiers et les équipes nécessaires. Les Polarité[s] sont en charge de la salle de travail et de diffusion pour les musiques actuelles, ainsi qu'une plus petite salle qu'ils pourront mobiliser mais que d'autres associations, pas nécessairement membres, pourront utiliser.
Cet arbitrage final est intervenu brutalement dans la chronologie à la fois de la vie collective amorcée par le DLA, mais aussi considérant le processus d'accompagnement lui-même, qui n'avait pas encore pris fin. Les associations support, désormais dans une position difficile, suscitant de la défiance à leur égard au sein du collectif, n'ont pas pu continuer à bénéficier du travail de médiation au long cours opéré par le DLA, qui avait permis d'ouvrir un espace de dialogue précieux entre les partenaires.
La crédibilité du travail collectif et d'accompagnement a été mise à mal, en ce que le collectif n'a soudainement plus pris part à l'arbitrage final. L'espace collectif en construction a été en partie vidé de la force décisionnaire en cours d'élaboration et d'apprentissage facilité par le prestataire DLA, qui avait su maintenir, valoriser et développer un objectif commun qui devait habiter le projet Max Jacob et ses lieux.
De façon concomitante, le projet a été bousculé dans sa construction collective et les différents acteurs ont perdu l'appui médiateur qui avait amorcé la construction de liens de confiance entre les partenaires. »

Ce temps « traumatisant » est décrit par le directeur des Polarités de la façon suivante :
« Que la proposition d'association soit retoquée par la Ville a créé une vraie déception par rapport au travail collectif mené, les acteurs estimant qu'ils avaient mené un vrai travail technique. Cela a choqué d'autant plus que tout s'est passé très vite, le processus de co-construction s'étant arrêté brutalement pour laisser la place à la réflexion « à marche forcée », en l'espace de 15 jours/3 semaines.
La désignation des deux associations (dites support) a créé de très vives tensions au sein du collectif, faisant naitre des phénomènes de suspicion envers les deux associations, d'autant que le collectif était dépossédé de son « bras armé » : il n'avait désormais plus de budget ni de personnel. Le collectif semble se remettre difficilement d'avoir été bousculé ainsi à un moment de construction crucial.
Il a fallu intégrer la nouvelle configuration. Soit s'inscrire en résistance radicale, soit faire avec et se recomposer. Or le modèle associatif n'était pas complètement remis en cause : le Laboratoire Central est une association, et les structures support le sont aussi. Des garanties ont été données pour que ces structures support ne fassent pas « main basse sur le projet », répondant ainsi à la défiance créée par la situation : des conventions ont été élaborées collectivement, instituant les deux associations officiellement comme gestionnaires, et fixant leur devoirs. »

Cet événement brusque qui intervient dans le processus, pour en quelque sorte l'inverser en récréant de la défiance là où s'était instaurée la confiance montre bien que les besoins d'accompagnements au sein d'un groupe de coopération, qu'il s'agisse d'un accompagnement mené par un intervenant externe ou par des membres du groupe lui-même qui vont jouer le rôle d'aidants à la prise de parole et à la mise à plat des représentations et des difficultés, sont constants.
A tout moment, il peut être nécessaire de revenir sur les fondamentaux, prolonger l'interconnaissance, trouver les clés pour permettre aux non-dits de se révéler, restaurer la confiance, se donner une nouvelle visée accessible, produire des actes symboliques, se projeter dans le futur.

D _ ELEMENTS D'ANALYSE TRANSVERSALE

L'étude et l'analyse entre autres de ces différentes expériences de coopération nous amène à dire qu'il faut penser l'accompagnement des groupes de coopération dans un triple mouvement permanent :

- la mise au jour et la réduction des tensions,
- la projection dynamique vers un but accessible et opérant, sous-tendu par une visée finale et cohérent avec elle.
- l'analyse des fonctionnements du processus de coopération (leadership, interférence d'un tiers frein ou moteur , …)

Nous avons pu constater que le premier point est rarement travaillé, notamment par manque d'outils et de méthodes nécessaires à une médiation qui poserait des questions susceptibles de révéler et dénouer les tensions et qui permettrait une réelle prise de recul aux acteurs et partenaires engagés dans la coopération. De plus, le « facteur temps » joue ici contre cette nécessaire distanciation à certains moment du processus de coopération où il serait sans doute plus profitable d'être davantage dans l'analyse du processus, de ses freins et ses acquis positifs, que dans la nécessité de faire ou avancer dans les actes de la coopération.

Les diverses situations ont pourtant montré que les groupes de coopération sont régulièrement traversés par de multiples difficultés qu'il faut dépasser pour progresser, et que la présence d'un médiateur-accompagnateur, nécessaire au suivi du processus de coopération, doit comprendre, prendre en compte et traiter s'il veut faciliter cette progression.
Ces difficultés peuvent être liées à des tensions internes et externes, où se manifestent des phénomènes de concurrence, des rivalités et des conflits, dans un cadre censé les éviter. Là où l'on coopère, il ne pourrait y avoir d'antagonismes car cela supposerait que les membres du groupe n'auraient pas compris l'objectif (coopérer), ne seraient pas assez rationnels et tempérés pour s'entendre, et donc pas prêts à travailler ensemble.
Elles peuvent également être liées à un défaut de formalisation précise et de partage par l'ensemble des acteurs impliqués des finalités et des manières de coopérer (jusqu'où va-t-on ? Et de quoi relève la coopération ?)

Ce présupposé se heurte à la réalité des émotions humaines qui se déploient dans tout groupe humain. Il y a, dans les groupes de coopération et selon les évolutions du processus, des tensions qui forment un écheveau d'autant plus difficile à démêler qu'il est considéré comme ne devant théoriquement pas exister, et donc refoulé dans les non-dits, autrement appelés la « zone muette ».

Il nous semble donc utile de « plonger » dans la perspective des tensions et d'aborder divers outils permettant de les énoncer puis de les dépasser, notamment à l'aide d'objectifs et projets d'actions accessibles et mobilisateurs, et de voir quelle posture peut prendre un accompagnateur dans ce cadre.

a. La coopétition

Les situations de tension dont nous parlons sont liées à un contexte général dont il est utile de prendre conscience et d'exprimer dans les groupes pour « déculpabiliser » les acteurs.
Marie Deniau, dans son rapport précédemment cité, évoque cette situation paradoxale, où l'on coopère tout en restant concurrent, qui tend à s'étendre à de nombreux secteurs.
« *Le développement de ces divers espaces d'échanges tend à remettre en question le clivage existant entre coopération et concurrence, créant ainsi une réalité paradoxale composée à la fois d'une intensification de la compétition et d'une intensification des mutualisations et des coopérations.*
D'un côté, les mécanismes de concurrence se font plus prégnants. Les créateurs et les structures culturelles doivent pouvoir se distinguer dans une atmosphère de course aux financements, aux moyens de production, aux canaux de distribution et aux circuits de diffusion ; de bataille pour attirer les publics et les clients, mais aussi les artistes les plus réputés et/ou les mieux côtés ; et enfin de lutte pour la visibilité, la reconnaissance et la notoriété.
Simultanément, pour s'organiser contre un concurrent commun, pour accéder à de nouveaux marchés, pour proposer de nouveaux services, pour répondre à un appel d'offres, pour développer des normes communes et des produits interopérables, les organisations sont amenées à coopérer sur certains points, tout en continuant à se concurrencer sur d'autres.
Ce phénomène - qui a toujours existé mais qui prend une ampleur nouvelle - est désormais désigné par le terme de ***« coopétition »****, néologisme né de la combinaison des mots coopération et compétition.*
Selon les analyses menées dans d'autres domaines que celui de la culture, les entreprises se concurrencent plutôt sur des activités proches du consommateur - telles que la distribution de produits - et coopèrent en général sur des activités éloignées - telles que le transport ou encore la recherche et développement (R&D). On apprend par exemple que depuis la fin des années 2000, de grandes firmes de cosmétiques ont décidé de mutualiser le transport et le stockage afin d'éviter que les camions ou les entrepôts soient à moitié vides. Cette forme de mutualisation de la logistique - de plus en plus courante - s'arrête aux portes des magasins. »

Voici un axe de discussion et de mise au point possible dans les groupes, lors de la constitution ou lors de moments charnières du processus de coopération.
Différents intervenants à notre connaissance accompagnent les groupes de coopération en insistant fortement au départ sur la définition des valeurs communes et l'adhésion de tous à ces valeurs, mais en occultant par principe tout ce qui pourrait se présenter comme étant, en apparence, contraire à ces valeurs. En l'occurrence, cette tendance « dogmatique » consiste à définir des normes comme une bannière derrière laquelle les participants vont devoir se ranger, la nécessité de s'y plier étant justifiée par le simple fait qu'ils étaient présents lors de la définition de ces normes.
Or, nous avons vu dans le cas du Pôle Max Jacob que la signature d'une charte de valeurs pouvait avoir été vécue comme une sorte d'obligation ou d'injonction par les personnes mêmes qui avaient participé au groupe de travail pour les définir. En opposition à ce consensus supposé, la consultante a dû prendre en quelque sorte le contrepied, en identifiant par entretiens individuels et en les partageant ensuite en groupe, les peurs et les doutes. Peur de perdre son identité, peur de disparaître, doutes sur la pertinence du groupe et son objet, sur les intentions des partenaires publics ou privés extérieurs au groupe mais dont les décisions sont déterminantes pour la survie de sa structure.

À l'évidence, cette expression est très difficile à mobiliser en dehors de l'intervention d'un accompagnateur extérieur. Le ou les « leader » sont rarement en position de le faire car leur position voire leur personnalité peut cristalliser certaines craintes. Il faudrait un garant interne reconnu comme tel par l'ensemble des membres du groupe, rôle que nous n'avons pas rencontré ou pas discerné dans les différents cas que nous avons étudiés.

Nous pensons que la réflexion entre les positions de coopération et de concurrence ne doit pas être occultée dans le processus de constitution d'un groupe de coopération. Cela implique le développement d'une « étape outillée » relative à la mise en réflexion des tensions et des peurs dans ces groupes. La mise en lumière des phénomènes naturels et repérables de « coopétition » nous paraît ainsi un axe essentiel d'accompagnement.

La conception d'une charte de valeurs, ou autre objet de réalisation à court terme posant des orientations fondamentales, peut être un temps fort, à la condition que les résistances premières aient pu s'exprimer et que le groupe ait pu commencer à se former.

b. Les objectifs de coopération

L'une des premières difficultés pour les groupes de coopération est sans doute aussi de cerner les objectifs, de les sérier et de les positionner en perspective dans le temps, à court, moyen et plus long terme, tout en associant aux ambitions idéales et généreuses, un principe de réalité et de faisabilité permettant de ne pas se perdre dans des projections vers un futur lointain et peut-être trop fantasmé.

Il y a aujourd'hui, en effet, des images d'Épinal sur les dispositifs de coopération qui parcourent le champ des structures culturelles et génèrent une forte idéalisation, et qui vont rapidement être confrontées à l'épreuve de la complexité et de la confusion générée par l'étendue des possibles, au temps et à l'énergie qu'il faut dépenser en grandes quantités pour pouvoir faire les premiers pas. Ce qui peut décourager.

Dès lors, la redéfinition des objectifs à différents moments du processus de coopération est nécessaire, en sériant ceux-ci et en évaluant le temps requis et le niveau de difficulté pour les atteindre.

Une observation rapide permet de relever que les acteurs peuvent coopérer, ou envisager de coopérer, sur différents plans liés au développement :

- de réflexions et de pratiques, de formation et de savoirs, de l'information, des ressources,
- d'emploi, de moyens techniques, de moyens d'actions,
- du service aux populations du territoire, des publics et des bénéficiaires,
- de leur lisibilité ou celle d'un secteur d'activité, de leur « poids sociétal ou politique »

Les objectifs du groupe sont-ils de créer un espace d'échange de savoirs et savoir-faire, de mutualiser des moyens de manière pérenne ou de s'adresser à leurs publics de manière concertée et différente ? Si les objectifs sont multiples, quelles priorités donne-t-on à chacun d'entre eux, et comment peut-on les positionner dans le temps ?

Cette priorisation des objectifs communs doit à notre sens pouvoir garder en perspective les objectifs majeurs, parfois vitaux, des membres du groupe pris individuellement, afin d'étudier la cohérence entre les deux. Il n'est en effet pas rare de voir des membres d'un groupe entériner certains objectifs qu'en réalité ils ne partagent pas vraiment, pour des raisons diverses qui peuvent aller de la fatigue à la peur de contredire un apparent consensus, en passant par une impossibilité mentale temporaire de distinguer en quoi le plan défini collectivement est en partie contraire à ses propres besoins.

Marie Deniau, dans son rapport précédemment cité, décrit ainsi les objectifs principaux des acteurs qui s'investissent dans un processus de coopération :

« • ***Assurer la viabilité de la structure et/ou préserver la qualité des services rendus à la collectivité***

- *En premier lieu, les organisations qui se rapprochent cherchent* à ***s'adapter au nouveau contexte afin d'assurer leur survie et de développer leur activité.***
- *Pour de nombreux acteurs culturels (organisations et individus), les mutualisations et les coopérations visent un second objectif global : il faut partager les moyens, répartir les coûts et travailler ensemble pour poursuivre l'amélioration des services rendus à la collectivité, tout en participant à la maitrise de la dépense publique et en contribuant à l'aménagement du territoire. Au-delà de l'intérêt individuel (de chaque acteur), et de l'intérêt collectif (du regroupement), les coopérations et les mutualisations sont souvent réalisées pour* ***servir l'intérêt général.***

• Améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations sans nécessairement accroitre leur périmètre

Selon les interlocuteurs et les contextes, la force du collectif vise à :

- *développer des actions conjointes/créer de nouveaux marchés en déployant des moyens non mobilisables de façon individuelle ; mener à plusieurs des projets qui ne pourraient aboutir isolément ; faciliter la prise de risque (financière, artistique) ;*
- *accéder à de nouvelles ressources (humaines, techniques, financières) ; mieux saisir les opportunités ; gagner du temps à travers une méthode commune et des outils partagés ;*
- *atteindre une taille critique afin de peser sur les marchés ou de peser dans les négociations partenariales ; atteindre une taille critique permettant d'accroître la visibilité et la notoriété de tous et de chacun ; faire entendre sa voix auprès des instances de développement économique et d'aménagement du territoire ;*
- *augmenter/diversifier les activités et en créer de nouvelles ; créer de nouveaux produits et de nouveaux services ; les rendre plus visibles, plus accessibles ;*
- *concevoir de nouveaux « modèles économiques » ; sortir du traitement de l'urgence et penser sur le long terme ;*
- *repenser la structuration des filières culturelles ; décloisonner les pratiques et les politiques afin de mettre à profit les synergies entre les équipements ainsi que les complémentarités interdisciplinaires et intersectorielles ; travailler sur des logiques d'écosystème : renouvellement des modes de financements, des modes de gestion, des modes de production ; trouver et expérimenter des solutions durables*. »

Assurer sa survie tout en servant l'intérêt général, améliorer son efficacité et son efficience, nous semblent de bons outils de lecture qui méritent d'être longuement discutés dans un groupe de

coopération, lors de sa création et régulièrement aux différents temps charnières de son développement.

Ces grandes tendances étant posées, la décomposition de chacun de ces grands objectifs en « sous-objectifs » correspondant à des réalisations concrètes et situées sur un axe du temps est indispensable, en commençant par des choses simples pour permettre la célébration de moments de réussite garantissant la cohésion de groupe et sa projection renouvelée vers des futurs communs, et en veillant à ce que ces sous-objectifs soient bien réalisables en l'état des moyens disponibles et/ou des moyens qui seront attribués de manière certaine ou quasi certaine par les partenaires.

c. L'engagement

L'engagement de chacun dans un processus de coopération est plus ou moins prononcé, et détermine la vitalité de l'ensemble. Certains membres du groupe peuvent être particulièrement moteurs, soit parce qu'ils espèrent un développement de leurs moyens et de leur activité grâce à ce groupe, soit parce qu'ils sont convaincus qu'en s'unissant ils seront plus forts pour bâtir un autre monde… ces deux « propulseurs » pouvant se mélanger en diverses proportions. D'autres membres du groupe peuvent être là « pour voir », ou « parce qu'il faut y être pour continuer », ou pour combattre un isolement.

Il n'y a pas de jugement de valeur à prononcer sur ces formes d'engagement, mais il est utile de disposer de quelques outils pour les analyser et ainsi mieux comprendre l'état général dans lequel le groupe et les individus qui le constituent se situent, compte-tenu de ses diverses composantes.

Les formes d'engagement peuvent se regarder sous l'angle de l'approche tridimensionnelle proposée par John Meyer et Natalie Allen, dans les années 1990[34] :

- l'engagement <u>calculé</u> est associé à l'état d'esprit de *coût perçu* ; il semble qu'il n'y ait pas d'alternative au fait de rester dans le groupe, ou bien l'on cherche à éviter les inconvénients qu'il y aurait à le quitter ;
- l'engagement <u>affectif</u> est associé à l'état d'esprit de *désir* ; l'émergence de cet état d'esprit est favorisé par le sentiment d'appartenance, un bénéfice identitaire, le respect de valeurs partagées ;
- l'engagement <u>normatif</u> est associé à l'état d'esprit d'*obligation* ; cet état d'esprit est favorisé par la socialisation, par l'exercice de la norme de réciprocité (préserver l'équilibre dans un échange avec un autre membre du groupe) ;

Ces états d'esprit peuvent être reconnus et évalués afin d'établir la répartition de chacun d'entre eux pour chaque membre du groupe. Une obligation morale peut en effet s'accompagner d'engagement affectif. Une nouvelle fois, l'objet n'est pas ici de juger les formes d'engagement de chacun, un engagement calculé n'étant pas condamnable en soi mais exprimant simplement l'état d'esprit dans lequel la personne et (plus ou moins) la structure qu'elle représente se trouvent. Il ne s'agit pas de

[34] Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). <u>A three-component conceptualization of organizational commitment</u>. Human Ressource Management Review, 1, 61-89.

chercher à modéliser ces formes d'engagement pour qu'elles deviennent toutes semblables, mais plutôt à leur permettre de s'exprimer et être reconnues par les autres en tant que telles.

Cette remarque sur les formes d'engagement peut s'accompagner d'une précision que fait Pascal Paillé dans son article intitulé « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique » sur l'engagement affectif vu sous l'angle de l'identification, qui témoigne d'une certaine ambivalence entre acceptation et réserve :
« *Une personne s'identifie à un objet ou à une cible, lorsqu'elle s'en approprie les attributs, qu'elle juge significatifs, et les incorpore à son système cognitif. Selon le psycho-sociologue Herbert Kelman (1958), l'identification se situe à mi-chemin de la complaisance et de l'intériorisation : d'un côté, elle atteste de l'acceptation d'une influence extérieure ou de la fierté d'appartenir à un groupe, en assimilant ses valeurs, de l'autre, elle permet de garder ses distances à son égard en ne retenant que certaines de ses valeurs*. »[35]

L'expression des différentes formes d'engagement, leur écoute, leur reconnaissance et leur acceptation par les autres, est capitale pour permettre au collectif de comprendre ce qu'il « est » réellement à un temps T, en prenant la mesure de l'endroit où chacun se situe et cela sans jugement, puis, grâce à cette meilleure connaissance de soi, de l'exprimer en sincérité lorsque l'on communique vers l'extérieur.

Nous avons conscience que cette expression des positionnements respectifs est délicate et difficile, et que la réalité des postures individuelles reste souvent confinée dans la zone muette. Qui peut dire que sa motivation première dans un groupe de coopération est une question de survie, et donc calculée pour l'essentiel, quand les membres du groupe ne cessent de magnifier des valeurs morales ? Ce dernier aura peur d'être jugé, ou ressentira de la honte à se présenter devant des pairs avec de tels sentiments.
Pourtant, nous savons aussi que certaines postures non exprimées sont en réalité visibles à travers des signes multiples du métalangage ou finissent par l'être, en créant défiances et suspicions (et donc un ralentissement voire une désagrégation du processus), quand le fait de le dire et de sentir que l'on est entendu mais non jugé peut produire l'effet inverse.

Des cadres sécurisants sont à créer pour favoriser cette expression : un temps consacré, de la disponibilité, un engagement de tous à l'écoute bienveillante. Elle peut être accompagnée, peut faire gagner au groupe beaucoup de temps et d'efficience par la suite.
C'est d'ailleurs ce qui est préconisé dans la démarche de concertation type SOLIMA, via le vadémécum[36].
Il serait intéressant de reprendre ses éléments comme préambule à toute démarche de coopération entre acteurs.

d. Les conflits

Les acteurs des groupes de coopération éprouvent souvent des difficultés à parler de conflits puisque la coopération est censée s'opérer entre gens qui s'entendent. Mais les espaces conflictuels dans les

[35] Paillé Pascal, Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie* 6/2005 (Numéro 480), p. 705-711 URL : www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm
[36] Vadémécum pour la mise en place d'un SOLIMA : file:///D:/Bureau/Vade_mecum_SOLIMA_2013.pdf

groupes humains sont permanents et récurrents, et les occulter, les laisser dans l'ombre ne fait qu'aggraver les tensions.

A l'origine d'un conflit, il y a le plus souvent une manifestation d'agressivité qui en témoigne, et cette manifestation peut être considérée comme dérangeante et rejetée par le groupe quand sa prise en considération permettrait sans doute de mettre le doigt sur un problème.

L'agressivité, souvent considérée comme néfaste et condamnable, est pourtant à l'origine une manifestation de l'élan vital, sans lequel les êtres ne pourraient subsister dans le monde qui les entoure. L'étymologie du mot est *ad-gredi*, qui en latin signifie « marcher vers », « rentrer en contact ». Mais cette avancée se heurte à des limites, celle dont l'autre a besoin pour se sentir exister. Le respect consiste alors à faire « marche arrière » dans cette « avancée vers », rester en deçà de la limite de l'autre car au-delà il y aurait intrusion et violence.

Ainsi l'IECCC, Institut Européen Conflits Cultures Coopérations, propose cette lecture : « Va être perçu et défini comme violence tout ce qui est en rapport avec une transgression sans autorisation des limites liées à la préservation des personnes, des institutions, des cultures et des biens. »

Bien qu'abordée très rapidement, cette incursion dans les mécanismes déclencheurs des conflits peut nous permettre de prendre des précautions particulières dans une séquence d'accompagnement. Si des conflits entre personnes peuvent apparaître au cours de discussions, ce que nous ne développerons pas ici, témoignent-ils de conflits plus « structurels » par lesquels certains membres du groupe vont au-devant des autres pour leur proposer des axes d'orientation collective sans entendre quelles sont les limites que ces « autres » ont besoin de poser pour ne pas se sentir entraînés là où ils ne désirent pas aller ?

L'exemple de la SMAC Sud Vaucluse tel que nous l'avons exposé pourrait laisser supposer, même s'il faudrait une lecture plus approfondie pour l'affirmer, qu'à un certain moment du processus de coopération deux structures se rapprochent tout en s'éloignant de celle qui tente d'orienter le rapport vers la fusion, qu'elles peuvent prendre comme une tentative d'assimilation les conduisant à terme à disparaître.

L'identification des limites respectives, limites qui peuvent être d'ordre fonctionnel mais aussi culturel, qui sont en partie liées à la personne présente mais aussi à la structure qu'elle représente (par exemple des membres du conseil d'administration peuvent contredire des orientations prises dans le groupe de coopération), semble importante. En cherchant à préciser ce qui peut représenter agression, ce qui serait transgression et violence, ce qui est marque de respect.

Les signaux témoignant de la manifestation de zones potentiellement conflictuelles sont souvent simples à détecter à partir des émotions et de leur expression, depuis l'élévation de la voix jusqu'au mutisme en passant par des stratégies de fuite et d'évitement pour répondre à certaines questions embarrassantes.

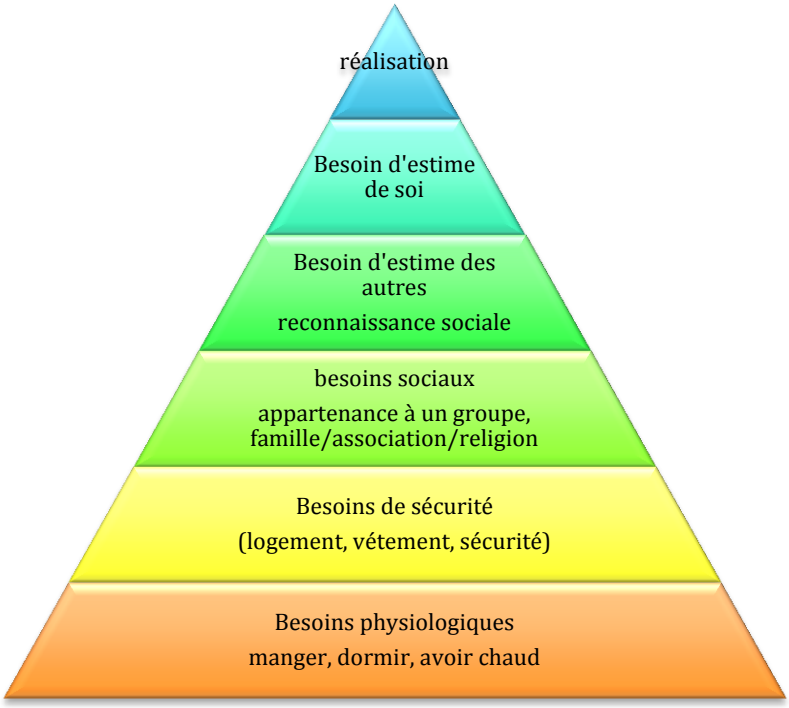
Cette lecture sous l'angle des conflits nous amène à une lecture sous l'angle des besoins non satisfaits dont le conflit témoigne.

e. Les besoins

Nous prendrons pour hypothèse que les acteurs d'un groupe de coopération viennent dans ce groupe parce qu'ils ont des besoins et qu'ils pensent que ce groupe peut apporter réponse à ces besoins.

Certes, les besoins sont ceux d'une structure, et l'on pourrait penser qu'ils se résument aux moyens qui leur sont alloués ou qu'ils arrivent à dégager. Mais nous avons vu, à travers les différents exemples, que les peurs se mélangent aux désirs et les doutes aux convictions. Les ressentis sont complexes, liés au contexte et à la dynamique du groupe, parfois à l'intervention d'une médiation, et l'on peut donc penser que les besoins fondamentaux des personnes présentes dans le groupe de coopération sont tout aussi importants (si ce n'est plus), pour comprendre ce qui se passe, ce qui est facteur d'élan ou de frein.

Nous pourrions faire référence ici à la « pyramide des besoins », proposée par le psychologue Abraham Maslow dans les années 40, qui distingue différents niveaux de besoins, du plus matériel (la base de la pyramide) vers l'accomplissement de l'individu (sommet). Le passage d'un niveau à l'autre ne pouvant s'effectuer que si le besoin du niveau inférieur est satisfait.



Une adaptation de cette pyramide pourrait être faite sur les expériences de coopération, où apparaissent en premier lieu des besoins vitaux (notamment budgétaires pour assurer les rémunérations et le fonctionnement), puis des besoins de sécurité pour rendre des services de qualité,

l'appartenance ensuite à une communauté d'amateurs ou d'acteurs d'une esthétique ou d'un mode de vie (les musiques actuelles, le jazz, le mouvement alternatif, …), la reconnaissance du travail accompli, une estime de soi partagée au niveau interne qui donne des forces et est permise par tous les autres apports en soubassement, ceci aboutissant à une réalisation de soi.

Néanmoins, cette représentation pyramidale réalisée par Maslow en 1943, est aujourd'hui controversée par certains analystes des comportements sociaux, selon l'idée qu'il n'y aurait pas empilement ascendant des besoins mais juxtaposition. Nous sommes régulièrement soumis à la frustration de besoins fondamentaux variés qui génèrent des peurs et entraînent aussitôt nos mécanismes de défense en perturbant les relations sociales. La recherche, la découverte et la négociation des critères de satisfaction de ces besoins, pour soi comme pour les autres, permet d'y répondre.

Nous proposerons ici sur un tableau de ces besoins fondamentaux établi par l'IECCC, précédemment cité. Il identifie 6 besoins principaux (amour, reconnaissance, sécurité, orientation, autonomie, créativité), les peurs fondamentales qu'ils génèrent lorsqu'ils sont frustrés (abandon, agression, rejet, perte de repères, de contrôle, aliénation), et les mécanismes de défense qu'ils entraînent.

En fin de tableau, trois grandes orientations sur les attitudes à adopter sont formulées, que des accompagnateurs peuvent garder en mémoire :

- la négociation des modalités de satisfaction des besoins,
- l'accueil des émotions telles que la peur, la honte, la tristesse ou la colère,
- la recherche d'outils de protection pour éviter que seuls les mécanismes de défense prennent le dessus.

Besoins fondamentaux à satisfaire	Besoins frustrés = peurs fondamentales	Mécanismes de défense
Amour *Satisfait par l'accueil inconditionnel de l'être, le contact (la peau) depuis l'allaitement jusqu'à la sexualité, les soins, les cadeaux, l'hospitalité*	Abandon *Provoqué par la solitude, la distance, la séparation, le deuil, l'injustice, l'abandon, la trahison*	Pleurer pour attirer l'attention, se replier sur soi, être jaloux, s'attacher à une personne ou à un groupe de façon fusionnelle
Reconnaissance *Satisfait par l'écoute et le regard, l'appréciation du faire et des compétences, des marques de statut, de place, de salaire et d'honneurs*	Rejet / dévalorisation *Provoqué par l'absence de prise en compte de soi, la dévalorisation, le faux témoignage, le dénigrement, l'exclusion.*	Se dévaloriser, manquer de confiance en soi, dévaloriser les autres, solliciter en permanence l'attention, le regard des autres
Sécurité *Satisfait par la confiance dans tout ce qui a trait au territoire, au corps, aux biens, à l'âme, concerne le présent et l'avenir*	Agression, envahissement *Provoquée par les jugements de valeur, de personne, la violence morale, l'agression verbale et physique*	Agresser les autres, provoquer pour faire réagir, faire du bruit, prendre les affaires des autres, tenir des propos racistes, intolérants
Orientation *Satisfait par des directives, limites, repères clairs, règles, lois, valeurs, sens*	Perte de repères *Provoquée par la dissimulation, le mensonge, l'hypocrisie, la manipulation*	Avoir des propos intransigeants, des attitudes de rigidité, faire la morale, agir de façon incohérente avec son discours
Autonomie *Satisfait par la liberté de penser,*	Contrôle *Provoqué par l'autoritarisme, la*	Ruer dans les brancards, refuser les règles, provoquer,

d'agir, l'exercice de responsabilités, avoir de l'autorité	*perte de liberté, la surveillance, la surprotection*	se soumettre, réglementer à outrance
Créativité, transcendance *Satisfait par la possibilité de dépasser des contingences matérielles, de créer, d'expression symbolique et spirituelle*	Aliénation *Provoquée par le dogmatisme, la rigidité, l'enfermement, la répétition, l'absurdité*	Passivité, toute puissance, refus de la nouveauté, recherche de solutions définitives, dénigrement de toute démarche spirituelle
NEGOCIER	**ACCUEILLIR**	**INVENTER**
Les modalités de satisfaction des besoins sont négociables, pas les besoins eux-mêmes : apprendre à connaître, à (faire) formuler ses propres critères de satisfaction permet de renforcer la motivation.	**Les peurs (émotions)** **- se dissolvent dans l'accueil bienveillant, l'écoute empathique ;** **- se renforcent face aux dévalorisations, conseils et autres rationalisations.**	**Les « mécanismes de défense » (inconscients) renforcent les peurs qu'ils cherchent à éviter.** **Se doter « d'outils de protection » (conscients) permet de satisfaire nos besoins.**

Une adaptation de ces besoins de la personne, identifiés dans ce tableau, aux besoins des structures, ouvre des perspectives.

Une structure peut se trouver très isolée et ressentir un sentiment d'abandon, qu'elle va compenser par son intégration dans un groupe de coopération. Le sentiment d'abandon peut être fort chez cette structure et veiller à son intégration peut être utile.
De même, un déficit de reconnaissance pour l'un des partenaires peut provoquer chez lui des attitudes qui parfois mettent à mal la vie du groupe, s'il sollicite en permanence l'attention.

Le besoin de sécurité pour des structures soumises à une « fragilité durable »[37] est significatif, et peut mener à des conduites agressives qui peuvent s'apaiser si ce besoin de sécurité trouve une place pour s'exprimer et est reconnu.
Les attitudes rigides ou incohérentes peuvent révéler des manques de repères qu'une redéfinition de cadres, de règles et d'éléments de sens sur la coopération et les objectifs poursuivis peuvent soulager.
Dans un autre registre, si un membre du groupe rue dans les brancards ou se montre provoquant, cela peut témoigner d'une sensation de perte de liberté ou d'autorité qu'il peut être intéressant de travailler.
Enfin, l'impossibilité d'être auteur et de trouver une expression symbolique qui lui soit propre peut gêner un membre du groupe, peut-être surtout s'il s'agit d'un acteur culturel car il risque d'avoir tout particulièrement besoin de cet espace d'expression et de création de sens.

f. Les rôles dans les groupes

À partir du moment où les tensions potentielles ont trouvé un espace pour s'exprimer et se réguler, un objectif de réalisation peut être plus facilement défini ensemble. Et pour entreprendre cette réalisation dans de bonnes conditions, la répartition des rôles entre les membres du groupe peut être

[37] Cette notion a été mise en avant en 2000 et 2002 dans la synthèse des deux éditions d'Observation Participative et Partagée (OPP) de la Fédurok au travers d'un « tour de France » des lieux adhérents. http://fsj.la-fedurok.org/documents/TF_EDITIONS_1_ET_2.pdf

déterminante. La méthode Belbin[38] sera convoquée pour donner un outillage sur ce point. Elle identifie 9 rôles potentiels qui font que les membres d'une équipe, s'ils parviennent à se les répartir, deviennent complémentaires et efficaces.

Dans le cadre d'un accompagnement, au moment de la définition, fixée dans le temps et validée quant à la disponibilité des moyens nécessaires, d'une action commune, un travail collectif autour de ces rôles et de leur répartition, déjà existante ou à construire, peut être un excellent exercice.

Là encore, il n'y a pas de rôle prépondérant, la présence de chacun d'entre eux étant vitale pour favoriser l'efficience du groupe et la réussite du projet.

[38] La Méthode Belbin est un outil rationnel et rigoureux qui permet d'évaluer, de manière non intuitive, la coopération des membres dans une équipe. En identifiant les rôles endossés par chacun, on peut augmenter l'efficacité de l'équipe en jouant, à bon escient, sur sa composition ou sur son fonctionnement interne. Le simple rassemblement d'individus n'est pas suffisant pour créer une véritable équipe, même si on leur demande leur accord pour travailler ensemble. La performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres. En effet, c'est dans la diversité des approches qu'elle est capable de fournir que réside la véritable force d'une équipe.

Mode	Rôle	Contributions dans l'équipe	Il dit…
REFLEXION	**CONCEPTEUR**	Imaginatif et anticonformiste, il propose de nouvelles idées et des solutions créatives pour résoudre les problèmes complexes	*J'ai une **idée**, si on faisait ceci, comme cela…*
	PRISEUR	Réfléchi et objectif, il fait preuve de discernement et évalue avec précision le réalisme et l'utilité des idées proposées.	***Pesons** le pour et le contre avant d'agir…*
	EXPERT	Autonome dans son domaine, il possède des connaissances et une expérience métier peu communes et utiles à l'équipe.	*Pour que ça **marche**, il faut….*
ACTION	**ORGANISATEUR**	Méthodique et efficace, il transforme les idées en actions concrètes et pratiques pour structurer l'action de l'équipe.	*Le **plan** va se dérouler en 5 étapes ; la première consiste à… et se déroulera de juin à septembre. L'équipe de projet sera constituée de ces compétences…, de ces personnes… ; nous suivrons l'avancement chaque semaine dans une réunion de revue de projet…*
	PROPULSEUR	Battant, il travaille bien sous pression et surmonte les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à recentrer son travail.	*Bon alors, on **avance** !?*
	PERFECTIONNEUR	Consciencieux, à l'affût des erreurs et omissions, il a le souci de la perfection. Il fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.	*Vérifions bien que la **check list** est OK…*
RELATION	**COORDINATEUR**	Attentif aux autres et diplomate, il clarifie les objectifs et fait avancer les prises de décision. Il s'assure que les compétences de chacun sont utilisées au mieux.	*Plusieurs d'entre nous ont déjà connu une telle situation…*
	PROMOTEUR	Extraverti et enthousiaste, il développe le réseau de l'équipe. Il capte les idées nouvelles et les informations du monde extérieur.	*Je **connais quelqu'un** qui peut nous aider…* *Allons faire un tour du monde pour chercher de nouvelles idées*
	SOUTIEN	Coopératif et plein de tact, il est attentif aux besoins des autres, évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel dans l'équipe.	*Je vous **écoute** ; votre point de vue est intéressant et je suis prêt à vous **aider** pour le mettre en œuvre.* *Nous pouvons **nous entendre**.*

Comment se feront les répartitions ? Certains membres du groupe voudraient-ils jouer « tous les rôles », auquel cas un travail peut se faire avec eux pour identifier leurs point forts et plus faibles ?

Plusieurs membres du groupe pourraient se reconnaître dans, ou vouloir jouer, de manière prépondérante, un même rôle. Ceci peut être révélateur d'une certaine forme de rivalité déjà prégnante ou en cours de manifestation, qui est d'autant plus intéressante à traiter. Y aura-t-il des binômes pour jouer tel ou tel rôle ? Mais alors, cela veut-il dire que certains rôles pourtant essentiels ne seront tenus

par personne ?

Cette question de la définition des rôles nous semble importante pour traiter la question du leadership dans les groupes de coopération du secteur culturel. En règle générale, les membres du groupe sont déjà des leaders au sein de leur propre structure, et peuvent difficilement accepter (de façon consciente ou inconsciente) qu'un autre membre du nouveau groupe occupe cette position. De plus, la position de leader impliquerait une prise de responsabilité demandant une forte dépense d'énergie et de temps qui, dans notre cadre, n'est la plupart du temps pas rémunérée, et donc difficile à assumer pour des structures ne disposant pas de latitude budgétaire pour la recherche-développement. Enfin, une certaine conception de l'autogestion ou de la cogestion peut traverser le secteur des musiques actuelles souvent porteur d'idéologies alternatives voire libertaires, amenant à l'idée que l'investissement dans un rôle de leader est une prise de pouvoir sur les autres membres du groupe.

Dès lors, les positions de leader dans les groupes de coopération fluctuent, sont mal assumées, passent de l'un à l'autre en fonction des situations, sont plutôt prises par ceux qui voient une perspective de développement pour leur propre structure dans le processus de coopération, mais sans que ce rôle de leadership soit clairement assumé et posé devant le groupe. Ce qui peut générer des dysfonctionnements.

Des aménagements ou stratégies de contournement sont à l'œuvre, lesquels peuvent par ailleurs ouvrir la porte à des systèmes de gouvernance mieux partagés, plus démocratiques et plus efficients, comme par exemple l'idée de promouvoir un binôme dans le cas du groupe de coopération du Mans, ou des gouvernances tournantes par tirage au sort ou vote sans candidat.

Ces modes originaux de leadership dans le secteur, qui s'expérimentent aujourd'hui dans certains groupes et certains projets, mériteraient de faire l'objet d'analyses pour détecter leurs points de faiblesse et amplifier et faire connaître leurs atouts.

g. La vie du groupe

Reconnaissance des phénomènes de concurrence, conscientisation des formes de l'engagement, caractérisation d'objectifs accessibles, acceptation des conflits, prise en compte des besoins, définition collective des rôles… nous voyons que la vie d'un groupe est complexe et qu'il y a nécessité de consacrer régulièrement des temps à la prise de recul et la compréhension des mécanismes en œuvre dans le groupe.

Quelques éclairages plus généraux sur la vie de groupe peuvent nous apporter des outils de lecture complémentaires.

Selon le psycho-sociologue et psychopédagogue Roger Mucchielli, il existerait 5 types de groupes se distinguant par le fait qu'ils se consacrent sur le groupe lui-même ou sur la tâche à accomplir :

Groupe centré sur :	5 styles de groupe :
- le groupe	1/ groupe s'analysant sans but d'amélioration du système interne.
	2/ groupe ayant pour but un progrès des attitudes et de compréhension des processus en vue de la formation au travail en groupe.
- le groupe autant que la tâche	3/ équipe de travail : un juste équilibre entre le groupe et la tâche.
- la tâche	4/ groupe travaillant ensemble pour améliorer la communication et la coopération en vue des tâches à accomplir.
	5/ réunion de professionnels centrés sur la tâche en évitant toute analyse du vécu groupal (réunion de travail).

Des glissements successifs de l'un à l'autre type peuvent s'opérer dans la vie d'un groupe de coopération, notamment selon les tâches à accomplir qui peuvent avoir des contours flous, ou ne sont pas encore réalisables et demandent alors au groupe d'établir des projections ou de s'analyser lui-même. En même temps, le défaut de certains groupes de coopération pourra être de trop s'analyser sans parvenir à entrer dans la tâche. Un équilibre est sans doute à rechercher.

Autre outil de lecture possible, les « caractéristiques du travail d'équipe » définies par Malcom Payne[39], auteur du courant « social work ») donnent une image des conditions idéales pour qu'un groupe fonctionne au mieux.

Un but clair et partagé : Les buts et la mission de l'équipe de travail sont clairement formulés, compris et acceptés. L'engagement dans cette direction est valorisé et reçoit l'appui des membres de l'équipe.

Le sentiment d'appartenance : Les membres sentent qu'ils appartiennent à une équipe qui a du succès. Il y a de la loyauté envers l'équipe et un effort soutenu pour l'améliorer. Le groupe exprime les valeurs des membres. Le besoin d'appartenance est satisfait. Il y a plus de chance d'accomplissement grâce au groupe.

La synergie : Les membres développent un sentiment d'équipe. Le travail produit est plus que la somme des parties. L'interaction et la rencontre des forces de chacun amènent quelque chose de plus.

L'ouverture : Il est possible de communiquer ouvertement, pleinement et franchement sur les sujets importants. Les conflits sont perçus comme normaux. Un climat de confiance, d'ouverture et d'honnêteté se développe. Cela facilite le partage de l'information. La confrontation positive est possible.

La coopération et le support mutuel : L'équipe supporte ses membres ainsi que son leader. Les désaccords sont résolus. S'établissent avec le temps des relations détendues de travail, des attentes mutuelles positives, une atmosphère de coopération, une entraide, un désir d'influencer et d'être influencé. Les nouveaux membres sont accueillis avec enthousiasme et on leur donne du support. L'atmosphère informelle permet désaccord et critiques dans un climat confortable et civilisé. Les membres de l'équipe sont interdépendants. Les décisions sont prises par consensus. Le leadership est partagé. Les conflits portent sur des problèmes spécifiques et non sur des personnes.

[39] Malcom Payne, *Teamwork in multiprofessional care*. Chicago. Lyceum Books inc., 2000

La clarification des rôles et des responsabilités : Chacun sait ce qu'on attend de lui dans son rôle et comprend la relation de sa position aux autres. Les assignations sont claires et acceptées.

Des procédures saines : Les règles sont connues. L'équipe est bien organisée. Les décisions sont prises à partir de principes et de stratégies à long terme dont l'équipe bénéficie. Les membres écoutent et discutent.

Un leadership approprié : Un leader soigneusement sélectionné crée des relations de support et de coopération. Il n'écrase pas les membres de l'équipe.

Des révisions régulières : Il y a des évaluations régulières des forces individuelles et de groupe. Des décisions objectives sont faites à partir d'évaluations portant sur les résultats. Chacun est intéressé à évaluer sa propre efficacité.

Le développement individuel : L'équipe utilise les forces individuelles. Chaque membre aide les autres à se développer. Les membres de l'équipe contribuent de leurs talents uniques, leurs connaissances et développent leurs habiletés. L'expérience permet d'améliorer le fonctionnement, de développer une discipline personnelle, d'obtenir et de développer ses talents, de guider de façon constructive, d'aider ceux qui sont moins efficaces à s'améliorer ou à se retirer avec élégance.

La participation aux bonnes relations de groupe : L'équipe bénéficie des habiletés interpersonnelles plus développées de certains membres. Chacun participe aux discussions et aux décisions. Les décisions sont faites par consensus. Les membres de l'équipe sont conscients du processus de groupe. L'atmosphère est ouverte, non menaçante, non compétitive, facilitant la participation. Les relations avec d'autres groupes sont saines.

Le développement de relations externes efficaces : L'équipe construit des liens fonctionnels avec d'autres groupes. Les membres développent des relations externes privilégiés avec des personnes-clés. Ils établissent la crédibilité de leur équipe.

Un fonctionnement créatif : Une atmosphère « supportante » stimule la créativité. La flexibilité est augmentée par les influences mutuelles. Il y a une utilisation efficiente des ressources, la découverte créative d'alternatives supplémentaires et une approche orientées vers la recherche de solutions.

On peut lire l'état d'un groupe de coopération qui commence à fonctionner sur la base de cette grille. Son exploitation sur un groupe en constitution serait plus difficile.
Les buts, traduits en sous-objectifs clairs et réalisables dans le temps avec les moyens disponibles, sont-ils identifiés ? Le sentiment d'appartenance est-il satisfait, et sur quoi s'opère-t-il ? Les membres du groupe sont-ils prêts à tout se dire, à s'écouter, pour progresser ? Les rôles sont-ils bien définis, le ou les leaders reconnus et assumés par tous ? Les règles de fonctionnement sont-elles claires, et en même temps révisables régulièrement pour s'adapter aux évolutions ? Les temps de rencontre, de convivialité, de développement de l'interconnaissance sont-ils bien définis et organisés ? Chacun se sent il s'épanouir dans le processus ?

Le groupe de coopération serait comme un corps vivant qu'il faut nourrir, soigner, et dont toutes les parties doivent être en bon état pour contribuer à mettre l'organisme en mouvement.

CONCLUSION

La coopération reste un réel enjeu, car ses effets, quand le groupe parvient à fonctionner correctement et durablement, sont remarquables.

Marie Deniau, dans son rapport, identifie un ensemble d'effets que nous rencontrons exactement dans les expériences de coopération sur notre secteur :
« *Les témoignages que nous avons collectés pour cette étude ainsi que ceux qui ont été recueillis dans le cadre de travaux antérieurs mettent en effet en lumière :*

- *le développement de nouvelles activités (nouveaux projets, nouveaux services, nouveaux produits...) ; la création de nouveaux équipements ; l'amélioration des services rendus ;*
- *la mise en œuvre de projets plus ambitieux, plus risqués (financièrement et/ou artistiquement) ; la démultiplication des rencontres et la création de nouvelles dynamiques ; le décloisonnement, le croisement des horizons artistiques et professionnels;*
- *l'accès à des opportunités, des moyens, des marchés inaccessibles isolément, notamment pour les organisations de petite taille ;*
- *la production de gains de visibilité, de notoriété, de légitimité, de crédibilité ;*
- *la production de gains de temps par le partage d'outils et de méthodes de travail ;*
- *la création de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences ; l'élaboration et/ou la diffusion de savoir-faire plus efficaces ; l'accumulation de l'expérience (effets d'apprentissage) et la professionnalisation des membres ;*
- *la création ou la stabilisation d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, la baisse du turn-over, le maintien d'emplois qualifiés sur un territoire. (…)* »

La FEDELIMA, par ce premier travail de recherche, institue le démarrage d'une observation permanente des démarches et des processus de coopération entre acteurs. La fédération va continuer à les suivre, faire des points d'évolution, tester et approfondir des outils d'accompagnements, dont certains ont été décrits dans ce rapport, d'autres outils pouvant être expérimentés en cours d'accompagnement selon les besoins.

La question de l'obtention du label d'Etat SMAC dans le secteur musiques actuelles, nous l'avons vu, peut être prégnante. Cependant dans les démarches de SOLIMA, derrière les processus de concertation territoriale, se cache de moins en moins un objectif de labellisation et émerge de plus en plus des problématiques de structuration sectorielle et territoriale des musiques actuelles. Notre fédération en tient compte, dès le début de ses interventions, en cherchant à comprendre ce que cette perspective provoque, tant en matière de dynamiques que de potentielles concurrences locales. Concurrences parfois exacerbées par le mouvement actuel de réorganisation territoriales des politiques publiques liée à la construction des coopérations intercommunales en cours.

Cette démarche de concertation peut-être un préalable au développement d'un projet de coopération entre acteurs. En effet, la phase d'interconnaissance entre les acteurs et leurs partenaires est essentielle. Autrement dit, il est indispensable de distinguer et comprendre les relations qui existent

entre les partenaires engagés au début de l'action, et d'aider les membres du groupe à en prendre conscience. C'est pour cela que nous avons insisté sur les méthodes qui permettent l'expression des doutes, des peurs, des besoins, des conflits. Au bout d'un temps, la confiance s'instaure, et le groupe progresse.

Le développement de l'interconnaissance entre les membres du groupe est déterminant, et souvent négligé. Se connaissent-ils vraiment ? De quelle manière ? Que connaissent-ils ? Quelle est leur représentation de l'autre ?

C'est à partir de cette connaissance et de la définition d'objectifs clairs et accessibles que pourront se définir des rôles complémentaires et des leaderships conscients, acceptés et éventuellement partagés et/ou tournants ; ce qui est une condition pour que le groupe soit en capacité de progresser.

Au cours des processus, on peut assister à des retours en arrière, à des défections de certains partenaires, à des ruptures. Des accompagnements peuvent éviter ces ruptures, ou bien en accélérer la manifestation si celles-ci étaient inévitables, et au bout du compte être bénéfique pour le nouveau groupe constitué à l'issue de ce changement. La reprise des fondamentaux dans ces moments de crise est nécessaire. On revient alors à l'expression des émotions et des besoins, et à la recherche de compréhension de ceux-ci.

L'affichage des « intentions » du groupe de coopération va souvent plus loin que la réalité des engagements respectifs pris par les uns et les autres. Il est utile de regarder l'adéquation entre l'action réelle (qui peut se traduire par des engagements budgétaires notamment), et la communication qui en est faite. Une sur-communication pourrait à terme nuire à l'image de l'ensemble du secteur, les contradictions entre les discours et les actes étant aujourd'hui un mal à combattre.

Des freins peuvent apparaitre en fonction des modes de gouvernance des structures membres du groupe. Un dirigeant bénévole d'une structure peut faire opposition à une décision collective prise dans le groupe auquel il ne participe pas physiquement. Ces freins, ni tout à fait internes (la personne n'étant pas présente) ni tout à fait externes (la personne qui dirige la structure est représentée par quelqu'un d'autre au sein du groupe de coopération), sont à prendre en compte voire à anticiper si cela est possible, afin de trouver les moyens de les désamorcer.

Mais quand un véritable projet se dessine, un fort enthousiasme partagé est au rendez-vous, pour avoir été capable de s'entendre, de le construire, d'avancer significativement dans la qualité des propositions faites aux populations. Les membres du groupe s'aperçoivent bien souvent qu'au départ ils n'avaient pas envisagé le projet de cette manière. Quelque chose de nouveau s'est créé, qui appartient dorénavant uniquement au collectif et à personne d'autre, ce qui forme une nouvelle identité, et témoigne de la force de l'engagement de chaque personne engagée dans ce processus.

Beaucoup de dynamiques propices à la coopération sont en cours et inévitables, avec les conséquences de la réforme territoriale, en particulier sur les territoires qui se regroupent en intercommunalité ou métropole. La problématique de coopération continue aussi à se poser, voire s'amplifier, en milieu rural. C'est pourquoi, il y a à affiner la méthode et les moyens de l'accompagnement en poursuivant le travail

de cette étude en y intégrant les acteurs publics dans la mesure où nous nous situons sur le terrain de l'intérêt général.
Les personnels et représentants publics connaissent dans le même temps un bouleversement de fond structurel et idéologique, de rationalisation budgétaire et managériale aussi important que les acteurs privés et associatifs des musiques actuelles, les obligeant également à adopter des postures de coopération et de résistance.

PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Sur la coopération :**

APES. *La coopération et la mutualisation dans le secteur culturel sur la métropole lilloise*. Septembre 2013.
http://apes-npdc.org/IMG/pdf/synthese_etude_finale.pdf

MARTIN André. *Le paradigme coopératif inscrit dans l'histoire*. Cahiers de l'IRECUS, 04-08, mai 2008.
www.usherbrooke.ca/irecus/fileadmin/sites/irecus/documents/cahiers_irecus/cahier_irecus_04_08.pdf

DENIAU Marie. *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*. Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques, juillet 2014, 101 p.
http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel

HENRY Philippe. *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*. Toulouse : Editions de l'Attribut, coll. « la culture en questions », 2014, 256 pages.

LONCLE Patricia (direction) et COROND Maurice (coordination). *Coopération et éducation populaire*. Paris : L'Harmattan, collection « Les Francas », 2012, 147 p.

PIGNOT Lisa et QUILES Jean-Pascal. *Culture et Territoires, vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?* Co-éditions Editions OPC (Grenoble) & La librairie des territoires (Sarrant), 2013, 104 p.

SENNETT Richard. *Ensemble, pour une éthique de la coopération.* Paris : Albin Michel, 2014, 378 p.

Ufisc et les ARTICULTEURS. *Culture et développement territorial : Osons l'innovation et la solidarité*. Synthèse du colloque national des 30 et 31 mai 2011 en Pays de Redon.
http://www.jeudevi.org/wp-content/uploads/2015/02/1106-Colloque-Articulteurs-synthese-LIVRET-AVANCEMENT2.pdf

Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel : Pourquoi ? Quoi ? Avec Qui ? Comment ? Les Actes des rencontres, lundi 22 novembre 2010, Marseille.
http://www.cresspaca.org/upload/documents/les-pratiques-de-129.pdf

Pourquoi Coopérer ? Revue Terrain, numéro 58, mars 2012, 162 p.

Postures et enjeux pour accompagner la coopération d'acteurs, restitution de la séance d'analyses du 24 octobre 2013. « Les réciproques, cycle annuel de formation pour les acteurs de l'accompagnement en ESS ». L'Atelier et le C2RA Île de France.
http://www.atelier-idf.org/ressources/documents/5/12483,Reciproques-oct-2013-accompagner-l.pdf

- **Sur les musiques actuelles :**

BERTHELOT Philippe. *Combats et contributions des acteurs artistiques : des musiques actuelles à l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles*. In Les associations et l'action publique, sous la direction de LAVILLE Jean-Louis et SALMON Anne. Paris : Desclée de Brouwer, collection « Solidarité et société », 2015.

COLIN Bruno et GAUTIER Arthur. *Pour une autre économie de l'art et de la culture*. Toulouse, ERES « Sociologie économique », 2008, 176 pages.

FEDELIMA, **RIF** et **SMA**, *La diffusion dans les lieux de musiques actuelles : analyse statistique et territoriale sur la saison 2011.* Editions Mélanie Seteun, collection « Musique et environnement professionnel », 2014. http://volume.revues.org/3959

GUIBERT Gérôme et **SAGOT-DUVAUROUX Dominique**. *Musiques actuelles : ça part en live, mutation d'une filière culturelle*. Paris : IRMA/DEPS, Collection ®évolutic, févier 2013, 144 pages.

GUIBERT Gérôme. *Détourner le contrôle, le cas des fédérations des lieux de musiques actuelles*. In Sociologies pratiques, Editions Presses de Sciences Po, 2011/I, n°22, 158 pages.

OPALE et **FEDELIMA**. *Actions culturelles et musiques actuelles, principaux résultats d'une enquête nationale*. Ed. Mélanie Seteun, collection « Musique et environnement professionnel », 2014. http://volume.revues.org/3981

VAN COLEN Flavie. *Éducation populaire et musiques amplifiées : analyse des projets de onze lieux de musiques amplifiées*. Ed. CRY POUR LA MUSIQUE & LA FEDUROK. Marly-le-Roy (France) : INJEP, 2002, 78 p.

ABREVIATIONS, ACRONYMES, SIGLES UTILISES ET PRINCIPAUX SITES INTERNETS

A.V.E.C. : Animation Vauclusienne Éducative et Culturelle
CNV : Centre National de la chanson, du jazz et des Variétés / www.cnv.fr
CRD : Conservatoire à Rayonnement Départemental
CRIM : Centre Ressource Info Musique en Sarthe
CRDLA Culture : Centre Ressources Culrure pour le Dispositif Local d'Accompagnement
DLA : Dispositif Local d'Accompagnement
DMDTS : Direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles
DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles
EPCC : Établissement Public de Coopération Culturelle
ETP : Équivalent Temps Plein
FEDELIMA : Fédération des lieux de musiques actuelles / www.fedelima.org
FEDUROK : Fédération des lieux de musiques amplifiées actuelles
FSE : Fond Social Européen
FSJ : Fédération des Scènes de Jazz
IECCC : Institut Européen Conflits Cultures Coopérations / www.ieccc.org
LIVE DMA : Linking Initiatives & Venues in Europe (Developping Musical Actions) / www.live-dma.eu
MJC : Maison des Jeunes et de la Culture
OPALE : Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises / www.opale.asso.fr
OPP : Observation Participative et Partagée
R&D : Recherche et Développement
SCIC : Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif
SCOP : Sociétés COopératives et Participatives
SMAC : Scène de Musiques Actuelles
SMA : Syndicat des Musiques Actuelles
SOLIMA : Schéma d'Orientation pour le développement des Lieux de Musiques Actuelles
UES : Unité Économique et Sociale
UFISC : Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles / www.ufisc.org

ANNEXES

1 _ FEDELIMA : chiffres clés 2013

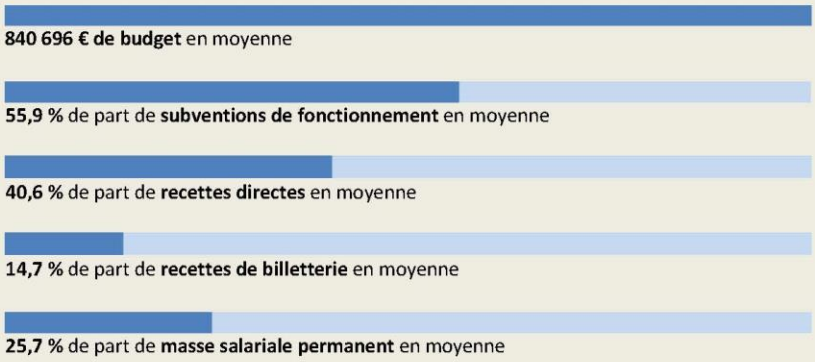
2 _ CONCERTATION POUR LES MUSIQUES ACTUELLES EN SARTHE

LA FEDELIMA > Fédération de 140 lieux de musiques actuelles
CHIFFRES CLEFS 2013

LES RESSOURCES HUMAINES

- **1 140 salariés permanents** travaillant dans les lieux (10 en moyenne par lieu / minima : 1 et maxima : 30)
- **966 salariés permanents en équivalents temps plein** (8,4 ETP en moyenne par lieu)
- **9 518 salariés employés** (intermittents + intervenants) par les lieux (79 en moyenne par lieu)
- **4 205 bénévoles** (43 en moyenne par lieu)

LES BUDGETS



LISTE DES LIEUX PARTICIPANTS

106 (Le) ● 4 Ecluses (Les) ● 6 par 4 (Le) ● Abordage (L') ● Aéronef (L') ● AGSA / SMAC 07 ● Akwaba ● Ampli (L') ● Antipode (L') ● ARA ● Art'Cade ● Astrolabe (L') ● Autre Canal (L') ● Bacardi (Le) ● Belle Electrique (La) ● Big Band Café (Le) ● Bobine (La) ● Bolegason (Lo) ● Brise Glace (Le) ● Café Charbon (Le) ● Camji (Le) ● Canal 93 ● Carène (La) ● Cargö (Le) ● Carré Bleu ● Cartonnerie (la) ● Cavajazz / SMAC 07 ● Cave à Musique (La) ● Cave aux Poètes (La) ● Cave Dîmière (La) ● CEM (Le) ● Centre Fleury Goutte d'or - Barbara ● Chabada (Le) ● Chapeau Rouge (Le) ● Chato'do (Le) ● Cigale (La) ● Citrouille (La) ● Clef (La) ● Collectif Jazz Basse-Normandie ● Collectif Musique en Friche ● Confort Moderne (Le) ● Coopérative de Mai (La) ● Cordonnerie (La) ● Crescent Jazz Club ● Cri du Port (Le) ● Des Lendemains Qui Chantent ● Diff'Art ● D'jazz kabaret ● DOC (Le) ● Echo System ● Ecoutille (L') ● ElMediator ● EMB Sannois (L') ● Epicerie Moderne (L') ● Excelsior (L') ● Fil (Le) ● File 7 ● Florida (le) ● Fondation La Borie ● Forum (Le) ● FuzzYon ● Gaga Jazz ● Gare (La) ● Glaz'Art ● Grand Mix (Le) ● Grange à Musique (La) ● Guingois (Le) ● Hiéro Limoges ● Jardin Moderne (Le) ● Jazz-Club l'Arrosoir (Le) ● Krakatoa (Le) ● Labo (Le) ● Landes Musiques Amplifiées ● Luciole (la) ● Lune des Pirates (La) ● Manège (Le) ● Métaphone (Le) ● MJC du Verdunois ● MJC Manosque - Café Provisoire ● MJC Picaud - La Tangente ● Moloco (Le) ● Moulin à Jazz (Le) ● Moulin de Brainans (Le) ● Muzzix ● Normandy (Le) ● Noumatrouff (Le) ● Nouvelle Vague ● Oasis (L') ● Ouvre-Boîte (L') ● Paloma ● Pannonica (Le) ● Passagers du Zinc (Les) ● Péniche (La) ● Penn Ar Jazz/Vauban ● Périscope (Le) ● Petit Faucheux (Le) ● Plan (Le) ● Polarités (Les) ● Poudrière (La) ● Presquîle (La) / SMAC 07 ● Puce A l'Oreille (La) ● Rio Grande (Le) ● Rockomotives (Les) ● Rocksane (Le) ● Rodia (La) ● Run Ar Puñs ● Salon de Musique ● Sans Réserve (Le) ● Sax (Le) ● Silex (Le) ● Sirène (La) ● Stereolux ● Tandem ● Trinitaires (Les) ● Ubu (L') ● Vapeur (La) ● Victoire 2 ● Vip (Le) ● Volume (Le) ● West Rock ● Zebrock ●

Source : Observation Participative et Partagée [OPP] 2013

La FEDELIMA, 11 rue des Olivettes, 44 000 Nantes • Tél : 02 40 48 08 85 • www.fedelima.org
Contact observation et études : Hyacinthe Chataigné •hyacinthe.chataigne@fedelima.org

CONCERTATION TERRITORIALE POUR LES MUSIQUES ACTUELLES

Mode d'emploi

L'INTÉRÊT

La **concertation territoriale** est un outil proposé par les représentants nationaux du secteur des musiques actuelles pour **mieux répondre aux problèmes propres à chaque territoire**. Il a été validé par le Ministère de la Culture dans un plan national « Pour une politique nationale et territoriale des musiques actuelles » en 2006.

Si Le Magnéto demande aujourd'hui la mise en place d'une concertation territoriale en Sarthe, c'est certes pour **faire entendre la voix des acteurs** des musiques actuelles aux décideurs publics, mais également – et surtout – pour leur proposer de **devenir des interlocuteurs de l'intérêt général**, en co-élaborant des politiques culturelles dans le champ des musiques actuelles.

La mise en place d'une concertation territoriale a donc un **double intérêt** :

→ *pour les acteurs* : la **reconnaissance d'un modèle** économique, social et culturel **singulier** et de son **rôle dans l'aménagement culturel du territoire**.

→ *pour les collectivités* : faciliter la **convergence des politiques publiques** dans un contexte marqué par la redéfinition des moyens et des compétences (accélération du désengagement de l'État et de la décentralisation).

LES ENJEUX

→ **Repérer les besoins** du secteur et des collectivités
→ **Organiser un espace de dialogue** entre acteurs et pouvoir publics
→ **Chercher** ensemble **des moyens d'évolution**

→ Être au plus près des besoins pour adapter les politiques publiques aux musiques actuelles et consolider les initiatives des acteurs

LES OBJECTIFS

→ Définir **les chantiers prioritaires** ;
→ Affirmer une **vision partagée** en faveur d'une **politique du développement des musiques actuelles** ;
→ Apporter des éléments pour une **co-élaboration des politiques publiques pour les musiques actuelles** aux différentes échelles du territoire (département, pays, intercommunalités, villes et communes) ;
→ Consolider la **structuration des acteurs**.

LES PARTICIPANTS

→ Musiciens professionnels et amateurs
→ Diffuseurs (salles, organisateurs de concerts, festivals, café-concerts)
→ Producteurs & développeurs d'artistes
→ Élu(e)s
→ Techniciens des services culturels
→ Lieux de répétition
→ Professeurs de musique
→ Représentants des services de l'État et du Pôle de coopération pour les acteurs des musiques actuelles en Pays de la Loire
→ Médiateurs et animateurs culturels
→ Bénévoles & publics
→ Sociétés commerciales
→ Médias et structures de promotion
→ Structures d'enseignement et de formation