

HYDROPHONE || LORIENT



# RAFFUT!

## LES ACTES DES RECONTRES

6<sup>ème</sup> édition  
5-6-7 juillet 2022

---

[www.raffut.fedelima.org](http://www.raffut.fedelima.org)



# RAFFUT!

Depuis juillet 2010, la FEDELIMA (Fédération des Lieux de Musiques Actuelles) organise chaque année des journées professionnelles à destination de ses adhérents, mais pas que.... Ce temps fort est également ouvert à l'ensemble des acteur·rice·s du secteur des musiques actuelles, de l'économie sociale et solidaire, de la recherche, aux partenaires et collectivités publiques et plus largement aux musicien·ne·s, artistes, personnes intéressées par les thématiques proposées !

Chaque année ces journées sont l'occasion pour les membres des équipes et des gouvernances des adhérents de la FEDELIMA, et plus largement pour les personnes et organisations impliquées dans le champ des musiques actuelles, d'échanger sur différentes thématiques en ateliers, de faire le point sur les travaux ou groupes de travail en cours, de partager des restitutions ou points d'étape d'études, d'assister à différents temps de réflexions et d'échanges plus larges...

Les sujets abordés dans le cadre de conférences, tables rondes ou ateliers sont volontairement très diversifiés. RAFFUT! se veut l'écho d'une multiplicité de thématiques relatives aux projets menés par les adhérents de la fédération (actions culturelles, accompagnement des pratiques musicales, égalité entre les genres, structuration des projets, emploi, coopération, pratiques écoresponsables, politiques publiques...).

**Jusqu'à présent, les rencontres de la FEDELIMA ont eu lieu en :**

- 2010 : du 28 au 30 juin en Belgique à Courtrai (De Kreun)
- 2011 : du 04 au 06 juillet à Rouen (106)
- 2012 : du 27 au 29 juin à Belfort (Poudrière et Moloco)
- 2013 : du 03 au 05 juillet à Niort (Camji)
- 2014 : du 09 au 11 juillet à Castres (Bolegason) mixées avec POP MIND<sup>1</sup>
- 2015 : le 10 mars, à Nîmes (Paloma)
- 2016 : du 04 au 06 juillet à Pau (Ampli)
- 2017 : du 04 au 06 juillet au Havre (Tetris)
- 2018 : du 03 au 05 juillet à Angoulême (La Nef)
- 2019 : du 02 au 04 juillet à Bourges (Emmetrop / Antrepeaux)
- 2021 : du 06 au 08 juillet à Aix-en-Provence (6MIC)

<sup>1</sup> POP MIND ([www.pop-mind.eu](http://www.pop-mind.eu)) est un temps de rassemblement et de partage pour l'ensemble des organisations touchant au monde culturel : professionnel·le·s, fédérations, universitaires, société civile, syndicats, réseaux territoriaux, associations, Etat, collectivités...

## Les organisateurs



La FEDELIMA est une fédération nationale qui regroupe plus de 150 lieux et projets dédiés aux musiques actuelles sur l'ensemble du territoire français. Elle a pour objet de fédérer et développer toute initiative d'intérêt général en matière de musiques actuelles. La fédération produit des analyses partagées du secteur et contribue à sa structuration à partir des observations et besoins de ses adhérents, ainsi qu'en lien avec les acteur·rice·s musiques actuelles et leurs partenaires, le monde artistique et plus largement la société civile.

Musiques d'Aujourd'hui au Pays de Lorient (MAPL) est une association créée en 1993. Elle gère Hydrophone et contribue activement au développement des musiques actuelles sur le territoire de Lorient Agglomération et du département du Morbihan.

À la fin des années 80, des musicien·ne·s du Pays de Lorient se fédèrent pour faire mieux connaître leurs initiatives mais également trouver des solutions nouvelles aux problématiques récurrentes qu'ils-elles rencontrent au quotidien dans leur pratique musicale... Amateur·rice·s et professionnel·le·s, structuré·e·s ou non, ils associent alors à leur réflexion, les élu·e·s de 7 communes du territoire qui décident unanimement de les soutenir dans leur démarche et de construire, ensemble, un projet collectif au service du plus grand nombre. Le 7 octobre 1993, l'association Musiques d'Aujourd'hui au Pays de Lorient (MAPL) voit le jour, fruit de ce travail commun, et porte pendant 3 ans, la préfiguration des Studios de répétitions et d'enregistrement qui ouvrent en 1996 sous les halles de Merville à Lorient.

Jusqu'en 2019, l'association déploie également son projet sur un lieu de diffusion « Le Manège ». À l'étroit au sein de ces équipements, MAPL cherche dès les années 2000 à s'inscrire dans un nouveau lieu. En 2013, le Conseil Communautaire valide l'implantation d'un nouveau lieu pour les musiques actuelles dans le bloc K2 de l'ancienne Base de sous-marins, face au sous-marin Flore. Ce projet hors norme est lancé en octobre 2017 et en mars 2019, Hydrophone, ouvre ses portes après seize mois de travaux.



# Sommaire

Pages	Intitulés des ateliers, tables rondes et conférences
6	Lieux de musiques actuelles et collectivités publiques : quel projet d'intérêt général partagé pour quel portage ?
8	Projet culturel de territoire : quelle(s) méthode(s), quel(s) espace(s) de co-construction pour travailler les complémentarités entre acteurs et les coopérations territoriales ?
16	Favoriser l'engagement bénévole au sein des gouvernances : ouvrir son projet pour plus d'inclusion et de participation des personnes
24	Pass culture : quelle construction collective d'offres en adéquation avec nos valeurs ?
32	Achat, location ou mutualisation : quels sont les enjeux écologiques dans la gestion du matériel technique ?
42	Musiques actuelles : 40 ans de cohabitation avec les politiques publiques. Reconnaissance, partenariat ou institutionnalisation ? Quelles perspectives d'avenir ?
46	Comment identifier, comprendre et interroger les rapports de genre au sein d'un collectif, d'un projet ?
54	Organisation interne « horizontale », « transversale », « verticale », « pyramidale », « matricielle »... des équipes : de quoi parle-t-on et qu'est-ce que cela implique ?
56	Communication et éditorialisation des contenus : les lieux deviennent-ils des médias à part entière ?
64	La place du « jeune public » dans les projets artistiques, au prisme de la programmation : quelles réalités dans nos lieux ?
74	Accompagner le départ et l'arrivée d'un·e salarié·e : quels enjeux ? Qui transmet quoi, comment et à qui ?
82	Spécificités des modèles économiques des lieux en milieu rural et effets induits sur les projets artistiques
90	Les outils informatiques libres et éthiques dans les lieux de musiques actuelles : s'émanciper des GAFAM, par où commencer ?
92	Lieux de musiques actuelles et soutien à l'émergence artistique : freins et opportunités pour une diversité des esthétiques ?
100	Comment développer les articulations et les collaborations entre les équipes d'un même projet artistique et culturel pour une mise en œuvre plus fluide des projets ?
108	L'enjeu de la transition écologique de nos activités : l'accompagnement au changement
114	Lieux de musiques actuelles : comment tendre vers des espaces plus inclusifs et sûrs pour toutes et tous ?
118	Comment imaginer les lieux et les projets dans 10 ans au regard des évolutions des pratiques artistiques et culturelles et des enjeux de société ?
130	Les structures de musiques actuelles situées en marge du cœur de ville dans un quartier dit « sensible » : spécificités, intégration et relations au quartier, etc.
138	La médiation culturelle comme enjeu d'inclusion et de mieux vivre ensemble sur un territoire : les situations des personnes en migration et en exclusion
146	Accueil écoresponsable des artistes : production collective d'un rider commun
152	Point d'actualité sur les financements européens : MusicAIRE, Europe Creative...

# Lieux de musiques actuelles et collectivités publiques : quel projet d'intérêt général partagé pour quel portage ?

Première restitution de l'étude action « modes de gestion des lieux et contractualisation avec les partenaires publics »

 Mardi 5 juillet | 16h00-18h00

Depuis avril 2020, la FEDELIMA et le RIF (Réseau des musiques actuelles en Ile-de-France) portent une étude-action autour des questions des gouvernances de projet artistique et culturel des lieux de musiques actuelles à partir des différents modes de gestion et de contractualisation actuellement en cours. Dans ce cadre, un groupe de travail d'une trentaine de structures représentatives des différents modes gestion et de contractualisation avec les collectivités publiques, de types variés de territoire et de tailles différentes a été constitué. Plus de 80 entretiens au total ont été réalisés auprès des structures du panel, mais également, pour une partie significative d'entre elles, auprès de leurs partenaires publics locaux (élu-e-s, agents publics territoriaux et d'Etat). Cet atelier sera l'occasion d'une première restitution publique de l'étude-action sous l'angle de ce qui fait intérêt général et expression démocratique. Peut-on co-définir, co-partager un intérêt général commun entre structures et partenaires publics ? Quels types de nouveaux espaces peut-on définir, mettre en place pour de réelles co-constructions ?

## Avec...



**Philippe Berhelot**  
Chargé d'études, L'Echo du Monde

## Animé par...



**Gaël Chavance**  
Chargé de l'accompagnement des adhérents, des transitions sociétales et de l'animation territoriale 77 & 94 au RIF



**Jérémie Desmet**  
Directeur du Cargö (Caen)



*Compte rendu indisponible*

# Projet culturel de territoire : quelle(s) méthode(s), quel(s) espace(s) de co-construction pour travailler les complémentarités entre acteurs et les coopérations territoriales ?

 Mardi 5 juillet | 16h00-18h00

Comment co-construire un projet de territoire ? Comment mobiliser les collectivités, les acteurs, les personnes dans la construction et la mise en œuvre de ce projet ? Quels espaces possibles pour porter cette démarche de co-construction d'un projet de territoire ? Cet atelier abordera les manières dont peuvent s'enclencher ces démarches. Il présentera ensuite une méthode d'accompagnement à l'écriture d'un projet de territoire. Enfin, un témoignage d'acteur viendra illustrer concrètement ces propos introductifs en démontrant la plus-value que peut avoir cette démarche sur son projet.

## Avec...



### Gaëlle Mogentale

Chargée de développement culturel territorial, référente musique et projets culturels à Culture Lab 29



### Anne Letailleur

Coordinatrice culturelle de la Communauté de Communes du Haut Pays Bigouden



### Karine Fougeray

Initiatrice et créatrice du projet *Une Rance à Soi*



### Julien Pion

Coordinateur de Supermab (Espace de coopération pour les musiques actuelles en Bretagne)



### Sophie Monneyron

Chargée de développement culturel territorial et des enseignements artistiques au Département des Côtes d'Armor



### Sébastien Cornu

Animateur de concertations et appui aux associations et collectivités dans le champ artistique et culture

## Animé par...

## Introduction

L'avènement de la notion de droits culturels dans la législation des collectivités territoriales depuis une dizaine d'années repose la question du rapport à l'art et à la culture des acteur·rices et des politiques publiques sur leur territoire. La prise en compte des cultures des personnes va bien au-delà des seules pratiques artistiques : elle est un facteur de développement humain, d'épanouissement, d'émancipation, somme toute de dignité de la personne. Les projets culturels de territoire s'inscrivent sur le territoire de proximité qui est l'espace de vie des personnes et de coopération des personnes et des structures. Ils s'incluent dans la vie des populations qui habitent ces territoires et invitent les acteur·rices de la culture et les politiques publiques à dépasser et à repenser les champs disciplinaires et esthétiques de l'art comme les limites administratives. De plus, les projets culturels de territoire investissent bien souvent d'autres secteurs tels que l'éducation, la santé et/ou le social.

Un projet culturel de territoire dépend des personnes et des structures présentes sur un territoire. Il peut être abordé par la création artistique et être initié autour d'un objet artistique qui s'inscrit sur un périmètre géographique et/ou une population donnée. Mais il ne se résume pas à un projet artistique. Il peut être le fait d'une volonté politique qui peut y voir des enjeux et des facteurs de développement sociaux, économiques ou encore touristiques. Il témoigne de la volonté des structures artistiques et culturelles de contribuer au développement et à la vie des territoires pour ces habitant·es. Il met en œuvre des processus de collaboration et de coopération entre structures et partenaires publics. En ce sens, réfléchir à la mise en coopération des acteur·trices, des institutions et des citoyen·ne·s peut nous amener à penser le territoire en termes de projet.

**Sébastien Cornu** accompagne des structures artistiques et culturelles dans le développement de leurs projets et anime des démarches de concertation entre acteur·rices de la culture et des politiques publiques. Après cette introduction, il propose d'aborder la notion de

projets de territoire et d'en révéler les enjeux, les protagonistes, les temporalités et les problématiques au travers de trois témoignages et exemples de leur mise en œuvre sur le territoire Breton.

**Karine Fougeray** est l'initiatrice et la créatrice du projet *Une Rance à Soi*. Établie en Bretagne, graphiste de formation, elle est aussi auteure et romancière. Elle découvre la création de podcast en 2018 à l'occasion de la Route du Rhum, événement qu'elle suit en produisant trente-deux chroniques quotidiennes. Karine Fougeray dit avoir deux obsessions : les femmes et les hommes qui prennent la mer et les femmes d'où qu'elles viennent.

Le projet *Une Rance à Soi*, nommé d'après un des premiers pamphlet féministe *Une Chambre à Soi* de Virginia Wolf, est un hommage au territoire traversé par le fleuve, La Rance, via les portraits de femmes venues d'ailleurs. Karine Fougeray écrit et réalise des portraits sonores sous la forme de podcast avec la contribution d'un musicien. Pour les portraits photographiques, elle s'est entourée de cinq photographes. Tous·tes sont issu·es du territoire visé par le projet. Elle a souhaité collaborer avec des artistes locaux, amoureux·ses de leur territoire et capables d'empathie avec leurs sujet : douze femmes qui livrent leurs histoires d'exil et de voyages. Ces portraits transdisciplinaires prennent place dans des tipis destinés à être exposés dans l'espace public. Le projet itinérant est pensé pour être en cohérence - en co-errance - entre son fond et sa forme. Il s'inscrit sur les deux départements d'Ille-et-Vilaine et des Côtes-d'Armor.

Karine Fougeray témoigne des freins lors du montage du projet : trois ans ont été nécessaires pour convaincre les partenaires. Il connaît plusieurs coups d'arrêt dus à la situation sanitaire exceptionnelle de la pandémie de la Covid 19. Il se heurte également à la rigueur des nomenclatures des aides publiques : la transdisciplinarité du projet ne permet pas une entrée franche sur une esthétique ou une discipline donnée ; la démarche de création ouvre vers d'autres secteurs que la culture (travail avec des associations pour la protection des

1- Loi n°2015-911 du 7 août 2015 portant sur nouvelle organisation territoriale de la république (dit Loi NOTRe) disponible en ligne via : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030985460/>

2- Virginia Wolf (1929), *Une Chambre à Soi* (titre original *A Room of One's Own*)

femmes); le territoire de création repousse les limites administratives des collectivités territoriales.

Finalement, le département des Côtes-d'Armor et Dinan Agglomération s'engagent alors que la structure porteuse du projet n'est pas domiciliée dans leurs circonscriptions. Vient ensuite la commune de Saint-Malo qui souhaite bénéficier de la première de l'exposition et entraîne les soutiens de son agglomération et du département de l'Ille-et-Vilaine. Enfin la Région Bretagne s'engage et finalise ainsi le budget nécessaire à la réalisation du projet.

Karine Fougeray souligne la difficulté à rencontrer ses interlocuteurs au sein des collectivités. Elle fait part d'une écoute plus accessible et d'une aide plus réactive de la part des financeurs privés. Soutenue par la fondation BPGO (Banque Populaire Grand Ouest), elle fait le constat qu'un projet de territoire ne peut être mené sans le soutien de ces structures privées.

**Sophie Monneyron-Delalande** est chargée de développement culturel territorial au département des Côtes-d'Armor. Elle instruit les demandes de subventions des structures et des artistes, accompagne les porteurs de projets

artistiques et culturels et facilite leur mise en réseau sur le territoire costarmoricain.

Convaincue et enthousiasmée par le projet Une Rance à Soi dont elle prend connaissance en 2020, elle fait le constat que les dispositifs de soutien en place dans son institution ne sont pas adaptés à la demande de partenariat de Karine Fougeray. Le projet est hors norme : il ne correspond à aucune ligne budgétaire, ni au titre des filières, ni au titre des spécificités d'autant que son budget nécessaire à sa mise en œuvre est important. Elle réalise toutefois le potentiel du projet qui est à la fois un projet de création, de médiation et de diffusion : il englobe notamment le collectage, par des artistes locaux, de paroles de femmes vivant sur le territoire de La Rance, un lien avec des structures qui accompagnent dans la réparation de soi des femmes victimes de violence, une exposition itinérante ouverte sur l'espace public. En définitive, il répond tout de même aux axes de la politique du conseil départemental. Le projet artistique va bénéficier des réflexions du conseil départemental des Côtes-d'Armor et de la région Bretagne sur leurs fonctionnements. Donnant suite à la publication de la Loi NOTRe<sup>3</sup>, les collectivités territoriales bretonnes sont engagées



depuis 2015 dans un processus de coopération et de concertation. La région et les collectivités se saisissent d'un outil réglementaire, les CTAP (Conférences Territoriales de l'Action Publique<sup>4</sup>) et l'adaptent aux spécificités du territoire en créant Le Conseil des Collectivités pour la Culture en Bretagne ou 3CB<sup>5</sup>. Pensé comme un espace de dialogue et d'échange, le 3CB réunit l'Etat via la Drac Bretagne (Direction des Affaires Culturelles en Bretagne), la Région Bretagne, ses départements, les métropoles et les villes centres des intercommunalités dans le but de construire des politiques publiques plus concertées et plus coopératives. En 2015, La Drac, la Région, le conseil départemental des Côtes d'Armor et les huit EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale) costarmoricaines<sup>6</sup> signent une charte de coopération culturelle : un outil-cadre qui énonce des objectifs et des valeurs partagés parmi lesquels « favoriser l'accès à la culture et aux arts pour tous ; prendre en compte et agir dans le respect de la diversité et des droits culturels, contre les discriminations, pour l'égalité femmes hommes et le dialogue interculturel ; permettre la participation des habitants à la vie culturelle et artistique; encourager et expérimenter de nouvelles coopérations culturelles<sup>7</sup> ». Cette charte aboutit à la création des contrats culturels de territoire entre le conseil départemental des Côtes-d'Armor et ses intercommunalités. Ce dispositif permet de faire se croiser les enjeux des politiques publiques des différentes collectivités. C'est dans ce contexte favorable à la coopération qu'est présenté et accepté le projet artistique de Karine Fougeray. Le partenariat mis en place avec le conseil départemental des Côtes-d'Armor n'est pas que d'ordre pécuniaire. Sophie Monneyron-Delalande tient à souligner qu'au-delà des subventions indispensables à la réalisation du projet, elle a travaillé et travaille encore en étroite collaboration avec Karine Fougeray pour faire vivre le projet sur le territoire. Elle

créé des liens avec les services et les structures comme les médiathèques, les bibliothèques et les associations qui œuvrent dans le social et pour la cause des femmes. Sophie Monneyron-Delalande aime à penser sa mission comme un accompagnement de proximité.

**Anne Letailleur** occupe un poste mutualisé par deux communautés de communes du Finistère en Bretagne : coordinatrice culturelle de la communauté de communes du Haut Pays Bigouden, elle est aussi responsable de la mise en œuvre du Diagnostic Culturel en Pays Bigouden<sup>8</sup>.

Le Pays Bigouden n'a pas de réalité administrative. Anne Letailleur le définit comme un terroir et un ensemble de traditions (notamment vestimentaires : la fameuse coiffe) constitutives de l'identité culturelle de ce territoire découpé en deux EPCI : le Haut Pays Bigouden qui regroupe dix communes et compte 18 334 habitants et le Pays Bigouden Sud constitué de 12 communes pour 37 530 habitants. Au nord, c'est un territoire rural tourné vers l'agriculture, le sud, historiquement plus riche, tire ses principales ressources économiques de la mer.

Pour le Haut Pays Bigouden, la culture est inscrite dans la politique territoriale comme un enjeu de développement de son Projet de Territoire 2015-2025<sup>9</sup> au travers de la Convention Territoriale Globale signée avec le conseil départemental du Finistère et de la CAF (Caisse d'Allocations Familiales). Le Pays Bigouden Sud possède quant à lui des communes plus importantes dotées de services culturels qui leur sont propres et ces dernières s'interrogent notamment sur la plus-value d'une politique culturelle menée à l'échelle de l'EPCI. Anne Letailleur souligne qu'il s'agit d'un enjeu de cette démarche de diagnostic. Elle observe que les acteurs culturels des deux intercommunalités ont déjà des habitudes de coopération : ce diagnostic culturel est présenté comme un

4 - Plus d'informations via <https://www.vie-publique.fr/fiches/20133-quest-ce-que-une-conference-territoriale-de-l-action-publique>

5 - Plus d'informations via <https://forum-cultures.bzh/?Le3CB>

6 - Communauté d'Agglomération Lannion-Trégor Communauté, Communauté d'Agglomération Guingamp-Paimpol Armor-Argoat, Communauté de Communes Leff Armor Communauté, Communauté de Communes du Kreiz-Breizh, Communauté d'Agglomération Saint-Brieux Armor, Communauté de Communes Loudéac Communauté Bretagne Centre, Communauté de Communes Lamballe Terre et Mer, Communauté d'Agglomération Dinan.

7 - Source disponible via <https://cotesdarmor.fr/actualites/une-charte-inedite-et-innovante>

8 - Plus d'informations via <https://www.diagnosticculturel-paysbigouden.bzh>

9 - Plus d'informations via <https://www.cchpb.bzh/wp-content/uploads/2021/12/PROJET-DE-TERRITOIRE-2015-2025-CCHPB.pdf>

3 - Loi n°2015-911 du 7 août 2015 portant sur nouvelle organisation territoriale de la république (dit Loi NOTRe) disponible en ligne via : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030985460/>

préalable à l'élaboration d'un cadre favorisant la production de projets culturels de territoire à l'échelle des deux EPCI comme des communes sur l'ensemble du Pays Bigouden.

Le diagnostic est accompagné par Culture Lab 29<sup>10</sup>, établissement public associé au conseil départemental du Finistère. Un comité de pilotage, constitué d'un.e élu.e par commune, des vice-président.e-s en charge des questions culturelles ou des solidarités des deux intercommunalités et de la vice-présidente à la culture du conseil départemental du Finistère, valide la méthodologie et les points d'étapes. Un comité technique, composé de technicien-nés et des directions générales des deux intercommunalités, assure le suivi et la mise en œuvre du diagnostic. Anne Letailleur, dans le cadre de sa fonction pour le Haut Pays Bigouden, est la seule de ce comité à avoir une mission culturelle sur le territoire. Dans le Pays Bigouden Sud, elle travaille avec des correspondants. Le comité technique accueille aussi des agent-es de secteurs transversaux à la culture et plus particulièrement ceux liés au social. Cette coopération avec les autres services des collectivités est jugée indispensable dans un territoire où la culture est perçue par le prisme du développement territorial. La démarche du diagnostic culturel du Pays Bigouden a été validée par le comité de pilotage en janvier 2022. Une stagiaire est recrutée en soutien à la mission portée par Anne Letailleur et chaque intercommunalité engage environ 12 000 euros (moyens humains compris) sur la démarche.

Le diagnostic culturel s'est déroulé de janvier à octobre 2022. Il est découpé en cinq grandes étapes :

- Un état des lieux des acteur-trices et des actions artistiques et culturelles sur le territoire ;
- Une phase dite participative tournée vers la consultation des habitant.e.s, la concertation des acteur-trices, la co-construction avec les élu.e.s ;
- Une phase d'analyse quantitative et qualitative ;
- La prise en compte des enjeux et la rédaction des préconisations ;

10 - Plus d'informations via <https://www.culturelab29.fr>

- Un temps de restitution publique.

En s'appuyant sur les projets déjà identifiés par la Drac Bretagne, les collectivités et le travail de terrain mené par Anne Letailleur, plus de trois cents structures œuvrant dans le champ artistique et culturel ont été recensées. Une partie importante de ces acteurs sont des structures associatives animées par des bénévoles, notamment en ce qui concerne la conservation et la valorisation du patrimoine. Le choix a été fait de ne pas faire de différence entre pratiques professionnelles et pratiques en amateur. Cette première phase rend compte du dynamisme culturel du Pays Bigouden que ce soit dans les champs du spectacle vivant, des arts visuels, du livre et de la lecture publique, du patrimoine matériel et immatériel ou encore de l'enseignement artistique. Elle révèle deux thématiques transversales que sont la culture bretonne notamment au travers de sa langue et l'éducation artistique et culturelle.

Anne Letailleur est allée à la rencontre des élu-e-s des communes du Pays Bigouden pour connaître leur sensibilité à l'objet culturel et leur volonté de coopérer avec les élu-e-s d'autres collectivités sur différentes échelles territoriales. Ces élu-e-s ont été ensuite invité-e-s à se rencontrer en participant à des ateliers autour des notions de coopération, d'intersectorialité et de transversalité de la culture et des droits culturels.

La phase participative s'est poursuivie avec les acteur-trices culturel-les. Ce temps de concertation a été bien accueilli par les porteur-euses de projets dont Anne Letailleur note la forte mobilisation. Cette concertation s'est faite au travers d'un questionnaire disponible sur internet, d'ateliers participatifs et d'entretiens individuels. Les participant-es ont été invité-es à définir leurs problématiques et leurs besoins. Afin de consulter les habitant-es et de les sensibiliser à la démarche du diagnostic, Anne Letailleur et sa stagiaire sont allées à leur rencontre dans l'espace public comme sur les marchés hebdomadaires. Des ateliers animés par une artiste en milieu scolaire ont permis de récolter la parole des plus jeunes. À la demande des élus qui souhaitaient notamment rencontrer les acteurs-trices culturel-les de leur territoire, une journée tout public a été

organisée. Ces temps de concertation et de consultation ont favorisé l'interconnaissance entre les participant-es et le sentiment d'inclusion dans la vie du territoire et des politiques publiques. Ces deux premières phases de collectes et de participation ont fait émerger l'idée d'un outil collaboratif sous la forme d'une carte interactive des structures artistiques et culturelles du Pays Bigouden facilitant leur identification et à terme leur coopération. Actuellement, le diagnostic culturel du Pays Bigouden est en phase d'analyse et de rédaction des préconisations. Après validation par

été choisi-es par les citoyen-nés pour décider des politiques publiques et des engagements budgétaires.

Sébastien Cornu remarque que ces démarches restent en définitive très descendantes dans les choix finaux des projets qui seront mis en œuvre. Il regrette que les acteur-trices œuvrant dans le champ artistique et culturel et dont l'expertise est requise sur la phase de concertation soient absent-es des décisions politiques qui les concernent directement.



le comité de pilotage, la restitution ouverte au public est programmée pour octobre 2022.

*Une question est posée de savoir si les acteur-trices et/ou les habitant-es seront eux aussi invité-es à se prononcer sur la validation des résultats issus du diagnostic ou cela ne sera-t-il que le fait des élu-es?*

Anne Letailleur précise que le diagnostic est pensé avec différents niveaux de participation : la co-construction avec les élu-es, la concertation des acteur-trices et la consultation des habitant-es. C'est finalement le politique qui reste décisionnaire. Elle rappelle que les élu-es ont

**Julien Pion**, coordinateur de **Supermab Espace de coopération** pour les musiques actuelles en Bretagne. L'association, née en 2020, vient en soutien et en complémentarité des initiatives présentes sur le territoire régional et a pour ambition de fournir un espace ouvert où il est possible d'imaginer toutes sortes de coopérations, de représenter la plus grande diversité possible et de permettre à des mondes qui ne se connaissent pas de se croiser. Julien Pion constate que les projets portés correspondent rarement aux limites des territoires administratifs. Il est important de travailler à d'autres échelles et d'imaginer les passerelles entre des territoires, malgré le fait que correspondre au

territoire de la collectivité c'est aussi être potentiellement éligible à un financement public.

Si le réseau a comme territoire d'action la Bretagne, il tente ainsi de travailler à d'autres échelles afin de faciliter les complémentarités. Certains sujets peuvent s'avérer plus pertinents à l'échelle d'un département (ex. les pratiques amateurs) ou de bassins de vie (ex. chantier sur les micro structures)

Pour Julien Pion, l'interconnaissance reste le grand préalable à la coopération. Supermab s'associe aux démarches participatives menées en Bretagne comme le SOLIMA dans le Finistère accompagné par Culture Lab 29 ou le Forum des Politiques Culturelles<sup>11</sup> impulsé par le 3CB qui vont aussi dans le sens d'une évolution des postures institutionnelles et professionnelles vers davantage de coopérations et de transversalités.

Afin d'illustrer la situation, Supermab a élaboré une infographie sur la situation des acteur-trices des musiques actuelles en Bretagne qui s'est alimentée notamment des rencontres des groupes de travail menés depuis l'origine de l'Espace de coopération. Ces retours font état des difficultés à accéder à l'information sur les dispositifs de financement et expriment une défiance face aux lourdeurs administratives. La prédominance des appels à projets ressort également (temps conséquent pour remplir les dossiers, mise en concurrence des porteurs de projets, moins d'aides au fonctionnement...).

Il ressort également que la coopération sur des projets artistiques, sous l'angle des droits culturels, permet davantage de transversalités et ouvre à une logique d'expérimentation et d'innovation dans laquelle le processus est aussi important que son résultat. Il s'agit à présent d'imaginer les outils pour encourager ces coopérations, outils qui devront prendre en compte l'ensemble des acteur-trices culturels quel que soit leur degré de structuration et permettre un dialogue avec les collectivités sur différentes échelles et logiques territoriales.

Les contrats de territoire départementaux ou, à l'échelle nationale, les contrats de filières remodèlent en partie l'intervention publique sur le champ des musiques actuelles. Comment

11 - Plus d'informations via <https://forum.cultures.bzh/?Accueil>

faire en sorte que ces « nouvelles » manières de travailler ensemble soient de véritables points de rencontre entre acteur-trices et pouvoirs publics ? Et qu'est-ce que ça raconte à l'aune de 40 ans de politiques publiques (cf. rencontre du lendemain) ?



## Le débat

Avant de donner la parole à l'auditoire, Sébastien Cornu remarque que la démarche de concertation comme la mise en œuvre des droits culturels interrogent sur les postures professionnelles des acteur-trices de la culture. La prise en compte de l'ensemble d'un territoire et de ses problématiques et non seulement la défense d'un projet porté par une structure culturelle demande un effort, mais aussi du temps.

Une participante attire l'attention sur ce point. Des structures culturelles portent aussi des missions de développement culturel, d'accompagnement et de ressource sur les territoires. Cette fonction support prend beau-

coup de temps et elle est souvent portée par la structure de façon bénévole. A la suite des réflexions présentées lors de cet atelier et des nouvelles dynamiques qu'elles semblent engendrer, est-il question de soutenir ces structures dans ces missions par des budgets spécifiques ?

Un participant fait part de ses doutes face aux initiatives présentées lors de cet atelier : les démarches de concertation ne sont pas la garantie d'une action réelle de co-construction des politiques publiques en matière de culture. Les dispositifs proposés sont encore très descendants et beaucoup de petites structures associatives n'y ont pas accès ou ne sont pas prises en compte. Il appelle de ses vœux une évolution quant aux postures de chacun-e et l'application réelle de la loi NOTRe et de celle relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine<sup>12</sup> qui prévoit la construction des politiques publiques en concertation avec les acteur-trice-s des territoires.

Un autre participant remarque qu'il est difficile de co-construire avec des personnes qui ont établi leur autorité par des voies démocratiques et administratives. La co-construction exige qu'elles cèdent de leurs pouvoirs. Par ces démarches de concertation, les acteur-trices de la culture devraient prendre conscience de leur propre pouvoir politique. Ils-elles sont en capacité de générer des mouvements politiques et ainsi de faire vaciller les rapports de force de l'intérieur.

Sophie Monneyron-Delalande relève en effet que la culture est une compétence fortement partagée par les collectivités, chacune voulant agir en y inscrivant ses propres enjeux et compétences. La constitution en filière des dispositifs vient ajouter de la rigidité à l'action politique. La prise en compte des habitant-e-s et des bassins de vie fait exploser les cadres, mais il faut du temps pour que les changements opèrent. C'est une démarche qui se construit sur un temps long et qui demande à être sans cesse questionnée et renouvelée. Aujourd'hui, la région Bretagne, ses départements, leurs intercommunalités et la Drac Bretagne se sont engagés à recruter une personne afin de mener une mission expérimentale sur la mise en œuvre des droits culturels en s'appuyant sur les acteur-trices et les ressources du territoire.

Sophie Monneyron-Delalande propose une réponse. Le conseil départemental a effectivement mis en place un budget spécifique via le dispositif des contrats culturels de territoire. Une enveloppe de 25 000€ par territoire est disponible pour les intercommunalités qui souhaitent s'en saisir pour mettre en œuvre des projets de territoire. Sophie Monneyron-Delalande s'occupe directement d'une autre ligne budgétaire allouée aux associations de développement culturel qui prend en charge une part du fonctionnement de ces structures. Elle est consciente que l'économie de ces dernières est fragile et qu'elles ne sont souvent pas soutenues par l'état et/ou la région. Elle souhaite dans le cadre de ses missions sensibiliser ces institutions sur la prise en compte du fonctionnement de ces structures.

12 - Loi N°2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine disponible en ligne via <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000032855928/2016-07-09/>

# Favoriser l'engagement bénévole au sein des gouvernances :

## ouvrir son projet pour plus d'inclusion et de participation des personnes

 Mardi 5 juillet | 16h00-18h00

Les projets et lieux de musiques actuelles ont évolué ces dernières années : ils se sont structurés, se sont développés voire institutionnalisés. De ce fait, les équipes se sont étoffées, les attendus des partenaires publics, au regard notamment de l'augmentation de leur participation financière, se sont amplifiés, etc. En conséquence, le rôle des gouvernances associatives a évolué notamment au regard de leurs responsabilités, ce qui a pu rendre parfois difficile le renouvellement des membres de la gouvernance. Par ailleurs, les évolutions des enjeux de sociétés, et notamment la mise en œuvre des droits culturels, ont conduit de nombreuses associations à repenser leur gouvernance, mais plus largement la place de différentes parties prenantes (associations partenaires, partenaires publics, bénévoles, usager·ère·s...) au sein de leur projet. Il s'agira donc de s'interroger sur le renouvellement des gouvernances : comment définir et intégrer les différentes parties prenantes à un projet ? Ou encore, comment envisager et mettre en place, au-delà d'un conseil d'administration, d'autres espaces de co-construction, qu'ils soient des espaces de réflexion, de contribution, de validation, etc. pour aller vers une gouvernance plus diversifiée et participative ? Comment définir et animer des espaces pour prendre soin du collectif ?

### Avec...



**Christophe Joneau**  
Directeur de La Fraternelle  
(Saint-Claude)



**Michaël Besquet**  
Président de Bonjour Minuit  
(Saint-Brieuc)



**Alice Oechsner de Coninck (en visio)**  
Coordinatrice au  
Mouvement pour  
l'Économie Solidaire (MES)



**Annaig Tréguer**  
Coordinatrice du Projet du  
Hameau au Run ar Puns  
(Chateaulin)



**Marie-Jeanne Flohic**  
Responsable des bénévoles  
au Run ar Puns (Chateaulin)

### Animé par...



**Gladys Le Bian**  
Co-directrice du RIF (Réseau  
des musiques actuelles en Ile-  
de-France)

Alors que 75% des lieux de la fédération sont associatifs et que les droits culturels sont un enjeu pour toutes et tous, il est difficile pour plusieurs lieux de renouveler leurs bénévoles, surtout celles et ceux s'investissant dans les espaces de gouvernance, et d'ouvrir leurs projets à de nouvelles personnes.

Pour expliquer ce constat paradoxal, plusieurs raisons peuvent être invoquées : des projets de musiques actuelles qui se sont institutionnalisés, avec un cadre administratif sans doute pesant pour des bénévoles exerçant un métier par ailleurs ; une méconnaissance du fait associatif et de ce qu'il offre ; des difficultés à se sentir légitime comme porteur d'un projet de musiques actuelles aux côtés d'experts professionnels ; un manque éventuel de marges de manœuvre pour influencer sur les projets ; des difficultés à transmettre un projet pour des bénévoles « historiques ». L'atelier de ce jour abordera la question de comment prendre soin d'un collectif, à travers notamment la présentation de 3 projets relatifs à ces problématiques et de ce qui a été mis en place au sein de leur structure.

### Projet du hameau au Run ar Puns

Existant depuis 1978, ce lieu est à la fois une SMAC, un bar fonctionnant à la semaine, un lieu d'hébergement des artistes en résidence ou diffusion et, à terme, un restaurant avec un maraîcher sur place. Le développement actuel comprend la rénovation de la maison des artistes et du café-concert historique ainsi que la mise en place d'une chaufferie bois, la recherche de fonds pour le développement du restaurant et du maraîchage. En 2017, un collectif s'est mis en place autour d'un financement participatif pour l'achat d'une partie du hameau, ce qui a représenté une révolution en matière de recrutement de nombreux nouveaux bénévoles qui se sont approprié le lieu. Le collectif existe encore, notamment pour gérer les projets hors SMAC, au côté de l'association RAPASS, dotée d'un CA, et du fonds de dotation Vendero ayant racheté les lieux. L'enjeu du rachat était de sauver le Run ar Puns en veillant à concilier les différentes activités de chaque entité. La rénovation des bâtiments du hameau se fait via un mix entre les chantiers pros et participatifs (chaux-chanvre, charpente de la chaufferie) incluant les bénévoles. Un des

atouts du lieu est le bar, ouvert du mercredi au samedi, et le marché le mercredi après-midi, qui permettent d'entretenir un lien avec. Plusieurs d'entre eux sont arrivés via les chantiers, sans nécessairement connaître le lieu et s'impliquent désormais dans les instances de réflexion autour des projets du hameau. Inversement, des membres du CA peuvent s'impliquer dans les chantiers. Cette diversité d'engagements permet à tous de s'approprier le lieu et de le faire vivre. Les apéros-repas bénévoles réguliers permettent de les faire se rencontrer et de les fédérer.

### La Fraternelle

Cette association située à Saint-Claude dans le sud du Jura est un centre culturel pluridisciplinaire. A l'origine, il s'agissait d'une coopérative ouvrière, fondée en 1881 ; quand celle-ci s'est arrêtée, La Fraternelle a été créée et il lui a été cédée l'édifice de La Maison du peuple (4000 m<sup>2</sup>), alors à l'état de friche. Le bâtiment a nécessité quantité de travaux de remise en état. L'association gère 4 salles de cinéma, une imprimerie, un café associatif ouvert du mercredi au dimanche, une programmation théâtre, musique et danse. Le bénévolat est à la base de son activité : au sens large, il représente entre 2 et 3 ETP actuellement, avec une trentaine de membres actifs. Une réflexion a cours depuis quelques années sur le rôle de chacun·e entre l'équipe permanente et les membres actifs de l'association, avec un dispositif local d'accompagnement (DLA). Un travail est mené sur la vie associative et les difficultés qu'elle engendre, notamment la construction d'un effort commun : on compte de nombreux enjeux : de temporalité entre les 14 salariés (plus un apprenti) ; de gouvernance, face aux décisions urgentes ; de projection dans le temps ; de partage des informations entre une équipe salariée stable et un contingent de bénévoles en constant renouvellement ; de motivations (dans l'action, la gouvernance, la politique) créant de nombreux sous-groupes ; de communication interne et externe pour pouvoir parler au nom du collectif.

### Bonjour minuit

Le lieu était auparavant dénommé La Citrouille

avec une administration opaque et dénuée de projets artistique, collectif ou culturel, ce qui a été dénoncé par un audit de la ville. L'association était alors aux normes de l'époque, avec une seule femme au CA, des membres de la classe moyenne favorisée (dans un quartier prioritaire de la ville), et une scission entre les bénévoles institutionnels venus de l'extérieur et les bénévoles de soirée. Même si l'association a 50 ans, son ouverture au monde a commencé il y a 5 ans seulement. Aujourd'hui, le projet artistique de l'équipe intègre l'inclusion, le combat pour l'égalité de genre, l'appropriation des droits culturels. Le projet associatif est mené pour et avec les populations, et inclut réellement le projet artistique et culturel. Après de nombreuses défections de bénévoles n'ayant tenu leur rôle que par amitié envers les salarié-e-s, l'adoption de ces valeurs partagées a permis d'en attirer d'autres pour obtenir un CA complet. L'accessibilité et l'ouverture sont mises en avant, avec des AG en streaming en direct, des CA mixte en physique et en visio. Le partage femmes-hommes est passé de 7 à 28%. L'association fait preuve d'une véritable transversalité, avec des bénévoles actifs devenus bénévoles institutionnels, qui sont incités à rester actifs, pour entretenir des liens et la convivialité.

En début d'année, un groupe de travail mixte entre salarié-e-s et membres du CA autour du bénévolat à Bonjour Minuit a été créé, explorant 2 axes forts : comment mieux connaître les bénévoles actuels et dynamiser ce pôle ; comment recruter de nouveaux bénévoles. Des axes de travail se sont dégagés notamment via un questionnaire distribué aux bénévoles, pour identifier, par exemple, ceux qui désirent participer davantage, autrement que pendant les soirées. D'autres pistes sont également ressorties de ce travail : le démarchage des populations qui ne se sentent pas légitimes à venir fréquenter le lieu ou encore la méthode à suivre pour inciter les spectateurs-trices à s'investir dans le bénévolat, puis à intégrer le CA, voire le bureau de l'association : réfléchir à un « parcours de bénévolat ». Ce groupe a été créé face à l'urgence vitale de situations anxiogènes pour les salarié-e-s lorsqu'un désintéret ou une démobilité des bénévoles se présente. Si la démarche d'inclusion est importante, elle doit se faire correctement, pour ne pas mettre en danger les emplois des salarié-e-s.

**Alice Oechsner de Coninck** (coordinatrice du Mouvement pour l'économie solidaire - MES) indique que le MES est un inter-réseaux, une petite association de 2 salariés et quelques membres représentant pour certains de nombreuses personnes. Les adhérents représentent aussi bien des réseaux régionaux, des initiatives solidaires (5 sur les 14 régions), des réseaux professionnels thématiques (MIRAMAP, régies de quartier, fédération d'artisans du monde) et l'Ufisc. Le MES a perdu plusieurs de ses membres et en particulier 2 réseaux régionaux du fait de difficultés des gouvernances à faire face à la crise ; plus le système est sous contrainte, plus il est important d'avoir une gouvernance fluide et créative, et également d'établir une bonne prévention dans cette perspective. Les difficultés d'engagement peuvent s'expliquer par des raisons sociodémographiques : les bénévoles s'engagent moins volontiers dans la gouvernance, et ce à moyen terme, alors que la gouvernance se crée sur le temps long.

Concernant l'idée de prendre soin des collectifs et des personnes, le MES a mis en place le groupe de travail-formation « Gouvernance collective » qui, deux fois par an, sur des sessions de 3 jours, de mettre met en commun les expériences des membres pour coconstruire un référentiel. Le financement se fait en partie par la formation continue, même si le souhait est de passer en recherche-action ; l'idée est d'avoir un espace d'échanges, au sein de cette communauté apprenante, qui soit lui-même un lieu de test et d'exercice, pour que les personnes qui s'intéressent à ces questions puissent s'entraîner à l'animation et tester des outils de gouvernance. L'animation du « prendre soin » se fait par le biais de 4 fonctions essentielles :

- L'information de l'ensemble des parties prenantes pour qu'elles puissent se sentir légitimes ;
- L'organisation d'espace de débats, permettant de délibérer ;
- La création de compromis, troisième préalable à la décision, nécessitant un travail d'intelligence collective ;
- La décision en elle-même.

Dans le collectif, deux dimensions essentielles peuvent s'articuler : le « je » et le « nous ». Les individus ont leurs histoires personnelles, leurs affects, leurs complexités, leurs humeurs, plus ou moins favorables à la dynamique collective lors des temps de rassemblement nécessaires à la gouvernance. L'individu et le collectif ne s'opposent pas forcément. Cela est d'autant plus vrai si un travail d'articulation est fait entre eux. La dimension humaine, souvent entendue à l'échelle individuelle, est à conscientiser également à l'échelle collective : une dynamique de groupe est une dynamique humaine, volatile et subtile, à laquelle on peut se connecter, qu'on peut ressentir, sans la conscientiser – ce qui doit être travaillé, même si c'est au prix d'un tâtonnement et d'une technique fragile s'alimentant d'expériences personnelles. Le choix inverse de ne pas en tenir en compte expose aux pires situations, en particulier lorsque les contraintes se resserrent, par exemple lors de l'arrêt d'un financement, la zizanie s'imposant si le collectif n'est pas structuré pour y faire face.

D'un point de vue pratique, il est important de mettre en place des rituels, dans lesquels chacun est prêt à s'engager ; par exemple en ouvrant les réunions sur une dimension personnelle et humaine, et en la fermant en permettant l'expression des ressentis et des émotions de toutes et de tous ; l'ouverture permet l'interconnaissance de l'état de chacun, qui peut être pris en compte pour moduler les rapports. Il est également important de conscientiser que dans une assemblée de 15, chacun-e va avoir un quinzième du temps de parole.

Concernant les questions de pouvoir et de légitimité, l'outil de psychothérapie et de pédagogie institutionnelles « statut-fonction-rôle » est intéressant : il s'agit de faire une analyse pour chaque personne physique de son statut juridique, de ses fonctions (d'un point de vue pratique), et de son rôle. La dissonance des 3 crée de l'inconfort et met les personnes en difficulté, grevant le fonctionnement collectif. Il est important de s'assurer de cette cohérence, et que le statut n'assigne pas un rôle directement. Pour prendre un exemple simple, les patients d'un hôpital psychiatrique ont un statut de patient, mais ne sont pas toujours assignés à une posture de patient ; ils peuvent être membres bénévoles de la radio de l'hôpital ou autre, ce

qui leur permet de faire vivre les parts non souffrantes de leurs personnalités. Un collectif peut s'adapter de la même façon : les personnes salariées ressentant des frustrations dans leur statut peuvent avoir des responsabilités dans une commission, des fonctions différentes, les soustrayant à une position constante de dominé.e Il est nécessaire de prêter attention à ce que cet investissement soit réel, offrant un vrai pouvoir d'agir qu'elles puissent développer pour pouvoir rayonner également dans le rôle où elles sont moins à l'aise.

**Un bénévole pourrait se sentir déstabilisé ou illégitime du fait de l'ampleur des tâches qu'on lui confie, par exemple s'il est amené à négocier directement avec la DRAC lors des réunions institutionnelles.**

Il existe un problème de conscientisation ou de clarification : plus les bénévoles sont exposés au pouvoir dans les rapports sociaux, plus il est nécessaire de les protéger ou de s'assurer qu'ils ont la force suffisante pour affronter ces situations – pour éviter qu'ils déclenchent des défenses ou se fassent humilier. C'est une partie de la prévention des RPS au sein des organisations : il est aussi important de protéger les personnes que d'écouter les souffrances existantes – et d'avoir des espaces et des temps consacrés à cela, même dans l'urgence du quotidien. Une personne qui perd confiance en elle perd confiance dans le collectif, ce qui est mauvais pour les deux.

## Questions

**Comment s'articule la relation entre la gouvernance et l'équipe salariée dans chacune de vos structures ?**

Les tensions ont disparu à Bonjour minuit, après l'admission de personnes aux profils variés et disposant de connaissances en musiques actuelles. Il est parfois difficile d'encourager les membres du Conseil d'Administration à mener certaines actions. Cela peut se faire en demandant à la personne référente des bénévoles, accompagnée de l'un ou l'une d'entre elle-eux, d'organiser des temps conviviaux. Le travail à venir autour du projet associatif pose la question de l'investissement des acteurs, de leur dynamisation, et de la prise de conscience

par chacun et chacune des enjeux et de l'importance de son rôle.

La Fraternelle porte le poids de son histoire ; l'équipe permanente et les membres actifs s'inscrivent dans la filiation politique de 100 années d'un projet singulier et exceptionnel. Le fonctionnement passe par des commissions de bénévoles (café, archives, culturelle, arts plastiques et cinéma) qui se réunissent en fonction des besoins. Le CA se réunit 2 fois par trimestre en temps normal ; le bureau 2 fois par mois minimum ; le Comité Social Economique (CSE) est très important. Ce dernier se réunit une fois par mois et rassemble représentantes du personnel, directeur, et membres du bureau, auxquels s'ajoutent des membres de l'équipe ou des bénévoles en fonction des thèmes abordés (écologie, VSS, politiques salariales, recrutements). La communication interne vise à remettre tous les rapports de ces instances à l'ensemble des membres du CA et de l'équipe salariée – l'information étant cruciale dans un mouvement collectif, pour éviter un déséquilibre générateur de dysfonctionnements et de conflits. Depuis 7 ans, la représentante élue du personnel ou sa suppléante assiste à tous les CA. Sur des thématiques particulières, par exemple le cinéma, les salarié-e-s du cinéma participent au CA quand des décisions sont à prendre (sans droit de vote). Cette écoute des salarié-e-s a été mise en place quelques années auparavant et a fluidifié le fonctionnement de l'association.

Au Run ar Puns, beaucoup de réunions ont été mises en place, que ce soit concernant le lieu de diffusion, avec les membres du CA et des bénévoles autres, ou le projet hameau. Le constat est que ce sont souvent les mêmes personnes qui s'impliquent. Sur le périmètre de chacun-e, cette question relationnelle est une préoccupation quotidienne : la prise de décision implique pour le ou la salarié-e d'identifier la problématique, sa temporalité et sa légitimité à y répondre. Cela s'est produit dans le cas du hameau face à l'urgence de la rénovation et de travaux demandant des arbitrages immédiats. Le processus se passe globalement bien, mais la structure est accompagnée pour le faire. La période de septembre 2021 au printemps 2022 a par exemple été ressentie comme un temps « vide » par les bénévoles ayant participé à l'action, du fait de la mise en place des décisions

prises antérieurement dans les instances de gouvernance. Le projet évolue par phases qu'il est important d'expliquer.

**Comment garantir la démocratie au sein des espaces associatifs, parfois appropriés par certaines personnes ? Comment freiner les systèmes de domination propres à certains fonctionnements collectifs ?**

Un travail a été mené au sein de Bonjour minuit sur les responsabilités de chacun-e en s'appuyant sur les statuts, les délégations de pouvoir. Les décisions au quotidien ont été réinterrogées à cette lumière pour poser un cadre. Concernant le freinage éventuel d'un « tyran » au sein du CA, les mandats durant deux ans, le renouvellement peut être assez rapide. Ce fonctionnement permet d'éviter la domination d'un membre, mais peut compliquer les relations avec les partenaires, d'où l'intérêt d'avoir également des personnes qui restent dans la gouvernance.

A la Fraternelle, tous les postes sont doublés pour favoriser le collectif, garantir la continuité et permettre aussi une forme de « garde-fou ». Plus largement, une démarche collective doit être réinterrogée en permanence, ce qui soulève également le problème des motivations pour celles et ceux qui veulent entrer au CA, qui peuvent être très diverses, voire intéressées. Le seul moyen d'avoir une vie démocratique est le débat, la réflexion collective, avec des acteurs au même niveau d'information, pour éviter des prises de pouvoir dues à des rétentions d'information. A la Fraternelle, énormément de décisions engageant la structure sur l'avenir sont prises en réunion d'équipe, puis relayées ensuite au CA. Des membres de celui-ci s'en offusquent, mais le directeur les assume, pour des raisons d'expertise, même s'il est prêt à discuter le pourquoi. Il faut être mature pour sortir d'un affrontement binaire et penser à la fonction du centre culturel dans le bassin de vie. Cela implique d'avoir des échanges avec le public, via l'organisation régulière de débats, de conférences abordant des sujets sociétaux ; cela permet d'enregistrer la parole du public et son retour sur le centre.

Depuis la crise du Covid-19, le Run ar Puns expérimente que chaque salarié-e ait un ou plusieurs référents membres du CA, pour pouvoir échanger sur des problématiques en direct, et

entretenir une proximité nouvelle. Chacun-e se positionne sur au moins une thématique pour devenir référent-e, pour s'emparer de parcelles du projet activement et se faire porte-parole de ce qui se passe au-delà de la parole du directeur ou autre.

**Est-ce que les lieux ont formalisé un parcours de formation des bénévoles permettant d'accompagner des profils qui souhaiteraient/pourraient s'investir un peu plus ?**

Dans le cadre des formations FDVA, plusieurs temps ont été proposés par Bonjour Minuit. Le questionnaire diffusé a montré chez les bénévoles un désir de structurer les moments conviviaux, voire, au-delà, de mieux connaître l'équipe et l'équipement. Il a aussi permis de souligner leur volonté de se former. Les formations proposées à Bonjour Minuit sont nombreuses ; elles sont dispensées par les membres de l'équipe (gestion du bar, sécurité, gestion d'association, communication), mais le système s'est essouffé, d'où sa remise en cause. Le but est d'affiner les demandes des volontaires qui peuvent parfois être hors sol, par exemple s'exprimer dans le registre technique, ce qui n'est pas possible chez eux.

Les chantiers du Hameau au Run ar Puns ont été encadrés par un maçon professionnel avec des bénévoles apprenants ; deux ou trois bénévoles ont été identifiés qui pourraient être référents de leurs camarades pour la suite. Un autre bénévole, apiculteur amateur, monte un groupe autour des abeilles. Ces initiatives émergent sans que les salarié-e-s aient vraiment besoin de les formaliser. Les nouvelles personnes ne sont jamais mises en poste bénévole seules et sont invitées à rencontrer l'équipe des bénévoles au préalable ; l'équipe, les bénévoles, les artistes partagent tous leurs repas. Les bénévoles sont de plus formés aux premiers secours, etc., et sont conviés pour partie au recrutement des salarié-e-s. Un livret d'accueil est en cours de création pour poser les valeurs à transmettre dans le futur.

L'association La Fraternelle élabore également un livret d'accueil. L'intégration passe beaucoup par les commissions. La question du lieu de vie est fondamentale : tous les spectacles donnent lieu à un repas avec les équipes artistiques avant ou après, qui aide aussi à créer un échange formateur pour toutes et tous.

**Au vu de l'accélération des projets et de la surcharge d'activité propres aux dernières années, les temps informels nécessaires en interne sont-ils formalisés dans les projets ?**

A Bonjour minuit, il arrive qu'un désintérêt ou une distance soit sensible chez les membres du CA. Il est alors nécessaire de recadrer les responsabilités des membres face aux salarié-e-s, en leur demandant de prendre au moins 15 minutes hebdomadaires pour étudier les comptes-rendus. Deux temps conviviaux ont été formalisés dans l'année, un gros apéro au printemps-été, un gros repas en janvier. Le directeur du Run ar Puns a demandé à la référente des bénévoles d'être présente lors du marché, et de l'ouverture du café, sur son temps de travail, pour partager ces moments avec eux. Cette initiative est importante pour formaliser l'importance de cet investissement. La Fraternelle organise deux journées complètes entièrement prises en main par les bénévoles, ce qui fonctionne bien. Dans ce cadre, les salarié-e-s sont invité-e-s et ce sont les bénévoles qui organisent l'ensemble de l'événement. Il est important également d'offrir une liberté d'initiative au sein de l'organisation et d'organiser des temps de retours sur les actions entreprises pour partager l'expérience et essayer de comprendre les dysfonctionnements éventuels.

## Questions du public

**Est-ce qu'il existe des témoignages de mobilisation de bénévoles sur d'autres modes de gestion comme des EPCC, des EPIC, qui pourraient redéfinir les contours de ce qui a été dit jusqu'ici ?**

Un administrateur signale qu'une réflexion sur la gouvernance a lieu au sein de son EPIC, pour créer une association parallèle autonome qui pourrait placer des représentants dans la gouvernance. Les candidatures spontanées posent toujours question, plus délicates en EPIC où le bénévolat a moins sa place, même s'il est accepté par les élu-e-s en termes de démocratie citoyenne.

Un membre d'un autre EPIC souligne que sa structure a un comité d'usagers qui a une voix dans le CA, pour apporter une diversité bienve-

nue à un quorum ne comptant que des élu-e-s. Une représentante de la FEDELIMA signale que la fédération mène une étude en partenariat avec le RIF sur les modes de gestion et les différents types de contractualisation, en abordant la question par l'enjeu de la participation citoyenne, en fonction des différents statuts juridiques existants. Ce travail d'observation est en cours, avec des restitutions possibles au sein des lieux si des questionnements existent. Cela fonctionnera ensuite comme un outil d'accompagnement au long cours.

*Est-ce que le projet Bonjour Minuit a été mis en place dès le début ou réalisé au fur et à mesure ?*

Le projet a été écrit avec l'aide d'un consultant, à partir d'un travail qui avait été fait avec la FEDELIMA pour déterminer ce que le CA voulait faire de l'association. Le processus de recrutement de la direction, très cadré par la DRAC dans une SMAC, était lancé dans le même temps. L'idée était de transmettre le document fondateur à l'ouverture des candidatures.

*Quels canaux de communication sont utilisés au sein du CA pour parler aux bénévoles, le problème des générations se posant pour trouver le bon modèle ?*

La Fraternelle s'appuie sur une newsletter, des communications papier, beaucoup de temps d'échanges informels et une permanence régulière. Nous communiquons également par le biais des réseaux sociaux et via des cartons d'information installés au cinéma.

La création d'un groupe Facebook pour les bénévoles a été envisagée à Bonjour minuit sans prouver son utilité à ce jour. Quel que soit le choix, la question se pose de joindre toutes les populations.

L'atelier gouvernance a permis d'évoquer beaucoup d'outils : livret d'accueil, travail sur les statuts, questionnaire bénévoles (BM), outils de formalisation d'espaces de prises de décision (hors CA et bureau), outils dans la relation salariés-bénévoles. La liste de discussion « gouvernance » à la FEDELIMA est ouverte uniquement aux personnes sié-

geant au sein des gouvernances des lieux de musiques actuelles, et offre la possibilité de poser ces questions et échanger, trouver des ressources, avec la possibilité de créer des espaces pour rassembler des ressources et les mettre à disposition. L'intervention d'Alice Oeschner de Coninck a permis d'aborder les questions d'identification des rapports de pouvoir au sein d'un collectif, de fonctionnements différents, d'animation de la diversité après l'ouverture des espaces de discussion et d'échange, en prenant en compte les individualités de chacun-e et les vécus au quotidien. Il sera possible d'organiser dans un prochain RAFFUT! un atelier explorant plus volontiers les émotions dans le sens du collectif, et le soin apporté à celui-ci.



# Pass culture : quelle construction collective d'offres en adéquation avec nos valeurs ?

 Mardi 5 juillet | 16h00-18h00

Initié de manière expérimentale en 2019 sur cinq départements, en direction des jeunes de 18 ans, le Pass Culture a pour objectif de faciliter l'accès à la culture chez les jeunes et renforcer leurs liens avec les lieux culturels de proximité. Au printemps 2021, il se généralise à l'ensemble du territoire et a même été élargi aux 15 – 17 ans depuis janvier 2022, et complété par une dimension collective. Observé avec une certaine réserve à son lancement comme un outil de marchandisation et de consommation de la culture dans des pratiques très individuelles, qu'en est-il aujourd'hui ? Quelles opportunités et limites représente-t-il pour nos structures et projets ? Quelles sont nos possibilités d'investir cet outil pour y proposer des offres en adéquation avec nos valeurs et principes d'action ? Cet atelier participatif permettra de partager nos réflexions, expériences et bonnes pratiques sur l'articulation entre nos projets et les entrées du Pass Culture.

## Avec...



**Hélène Amblès**  
Directrice du développement  
du Pass Culture



**Marine Gauvin**  
Coordinatrice Education  
Artistique et Culturelle du  
Pass Culture



**Antoine Gateau-Sauvage**  
Chargé de développement  
Hauts-de-France, référent  
Musiques Actuelles



**Julie Leroy**  
Chargée de développement  
Centre-Val de Loire,  
référente Musiques  
Actuelles



**Alexandra Olivier**  
Secrétaire générale du  
Théâtre de Lorient

## Animé par...



**Boris Colin**  
Coordinateur des  
collaborations  
intersectorielles à la  
FEDELIMA



**Stéphanie Gembarski**  
Coordinatrice des  
dynamiques liées à l'égalité,  
aux diversités et aux  
pratiques artistiques et  
culturelles

## Points d'actualité sur le pass Culture

**Hélène Amblès**, directrice du développement du pass Culture, rappelle que le pass a été généralisé en mai 2021 après quelques mois d'expérimentation dans une dizaine de départements. À cette date, il permettait aux jeunes, âgés de 18 ans, d'obtenir un crédit de 300 euros, via une application géolocalisée qui leur proposait l'accès à une offre de biens culturels, mais aussi à d'ateliers de pratiques artistiques ou encore à des événements culturels (concerts, expositions...).

Deux évolutions majeures ont vu le jour en janvier 2022 : l'extension du pass Culture aux 15-17 ans, dans la dimension individuelle d'utilisation du pass. Et surtout l'arrivée d'une dimension collective : de la classe de 4ème à la terminale, une enveloppe nouvelle est donnée à chacune des classes pour permettre aux jeunes de faire des activités d'éducation artistiques et culturelles (EAC) choisies par les enseignants. Cela a apporté une nouvelle dimension au pass, liée à la médiation et à l'action culturelle qui vient compléter le dispositif et qui permet d'impliquer les jeunes plus tôt, avec ce double parcours, en individuel et en collectif.

Le pass Culture est géré par une société par actions simplifiées (SAS), dont les financements sont majoritairement publics. L'idée à la création de la société était d'avoir une structure agile et souple, en mesure de s'adapter au fil du temps et du développement du dispositif. La particularité essentielle dans l'organisation des équipes du pass réside dans le fait qu'il y a au moins deux collaborateurs du pass présents dans chaque région pour être au plus près des attentes et besoins des acteurs culturels, des collectivités, des jeunes et des établissements scolaires. L'idée générale s'articule autour de la co-construction avec les parties prenantes pour des offres adaptées au public jeune.

Un an après cette extension du pass Culture, Hélène Amblès précise que plus de 2 millions de jeunes (entre 15 et 20 ans, puisque les jeunes ont deux ans pour dépenser leurs crédits) l'utilisent et plus de 15 000 acteurs et actrices culturelles dans presque tous les champs culturels sont impliqués. D'ici la fin 2022, le

pass Culture devrait atteindre les 3 millions de jeunes utilisateurs. De plus, grâce aux outils de communication digitale, le pass devient une porte d'entrée importante pour les jeunes d'accès à l'offre culturelle rendue accessible, notamment parce qu'elle passe par un outil numérique qui leur est familier. C'est aussi, pour les acteurs culturels, une vitrine très importante de valorisation des projets qu'ils mènent à destination de ce public. Les acteurs culturels disposent également d'une plateforme qui leur permet de proposer leurs offres, qu'elles soient individuelles ou collectives.

Hélène Amblès précise qu'une centaine de collaborateurs et collaboratrices travaillent pour le pass Culture. Leurs objectifs pour 2022 sont de continuer à enrichir les offres disponibles pour les jeunes, afin qu'ils intensifient leurs pratiques culturelles et qu'ils développent leur curiosité pour les lieux et disciplines culturelles et artistiques qui ne sont peut-être pas dans leurs premiers choix. En ce sens, le pass est un bien public partagé, un outil à la disposition de tous les acteurs et actrices culturelles.

Enfin, Hélène Amblès explique que 2022 a connu d'importants développements à destination des acteurs et actrices culturelles. Un certain nombre de secteurs culturels sont moins représentés que d'autres, notamment les bibliothèques, les musées, les centres d'art, les sites patrimoniaux qui se sont sentis peu concernés à la généralisation du pass en mai 2021, et ce, parce que leur accès est déjà principalement gratuit pour les jeunes. Pour autant, il semble important que ces structures culturelles soient répertoriées dans l'application du pass Culture. La géolocalisation leur permettra d'apparaître dans l'offre possible et donc par la même occasion, d'apparaître dans l'univers culturel des jeunes. De plus, l'offre gratuite sur l'application du pass va également être développée. Ainsi, une fois leurs crédits consommés, les jeunes pourront continuer d'utiliser l'application pour bénéficier de toutes ces offres gratuites disponibles en France.

Une approche spécifique pour les festivals et pour les musiques actuelles a également été développée. En effet, cette forme et cette discipline sont très recherchées par les jeunes et représentent une porte d'entrée intéressante dans le secteur culturel. C'est par exemple plus facile pour les jeunes d'aller à un festival que

d'entrer dans un lieu culturel plus institutionnalisés.

**Antoine Gateau-Sauvage**, chargé de développement Hauts-de-France, référent Musiques Actuelles du pass Culture, précise que la place de la musique « live » dans le pass, sans distinction esthétique, représente plus de 265 000 réservations à ce jour pour la part individuelle d'utilisation du pass, faites par 200 000 jeunes (60% de concerts en salle, 40% en

avec la découverte des métiers culturels au printemps 2022. Ceux-ci peuvent être également proposés par les structures culturelles. De plus, chaque semaine, une playlist propose une mise en avant d'une sélection d'offres, en particulier de festivals qui ont été mis en avant cette année via le pass Culture. Les structures culturelles peuvent également mettre en avant des temps forts via l'application, il suffit pour cela de contacter les référent-e-s régionaux du pass Culture.



festival). Cela représente 20% des premières réservations faites par les jeunes. 40% de ces réservations se fait en duo, avec la possibilité pour le jeune d'inviter une personne. Ces offres ont été référencées par 2 000 acteurs culturels, dont 85 scènes de musiques actuelles (SMAC) et 450 lieux de concerts.

**Julie Leroy**, chargée de développement Centre-Val de Loire, référente Musiques Actuelles du pass Culture, explique que dans la catégorie « musique live », plusieurs sous-catégories existent : les abonnements, les concerts, les festivals, d'autres événements (rencontres d'artistes par exemple). Certains lieux ont déjà proposé des conférences ou encore la possibilité d'assister à une répétition. De plus, une équipe « programmation » du pass Culture propose des temps forts, par exemple

**Antoine Gateau-Sauvage** rappelle ensuite les évolutions réalisées sur les outils de gestion du pass Culture : Les modalités d'annulation des réservations et de retrait des billets via l'application du pass Culture ont également été revues pour les jeunes. De la même façon, la communication sur les structures culturelles impliquées dans le pass Culture a été renforcée : l'ensemble de l'offre proposée est mis en avant, le lieu peut y insérer une description, une photo. Parallèlement, pour les offres collectives, les mêmes évolutions ont été apportées sur la plateforme ADAGE. Le parcours de création d'offres par les structures culturelles est en train d'être amélioré et facilité avec, entre autres, la possibilité de créer un brouillon, de pouvoir revenir en arrière, de mentionner différents tarifs sur une seule et même offre. Cet

axe de développement, qui permettra l'interfaçage des billetteries avec le pass Culture, a aussi été initié en 2022. Est également en cours une réflexion sur les barèmes de remboursement. Il reste également à traiter le traitement des pratiques musicales dans leur globalité : les concerts, mais aussi l'achat d'instruments de musique, de disques, la pratique musicale, les rencontres « métier ». Cette globalité souhaitée a pu être expérimentée en 2022 à l'occasion du Disquaire Day et de la Fête de la Musique. Enfin, 2022 a vu la première saison du programme « ambassadeurs / ambassadrices » : il s'agit de jeunes qui s'impliquent dans la promotion et l'évolution du pass Culture. Ce dispositif tend à être amplifié sur les années à venir.

**Marine Gauvin**, coordinatrice Education Artistique et Culturelle pour le pass Culture, précise qu'une enquête qualitative et quantitative sur les modalités d'utilisation du pass Culture a été menée en juin 2022. Sept utilisateur-ice-s sur 10 comptent se rendre à un concert ou à un festival cet été ou à l'avenir. Les jeunes déclarent acheter leur place plus de 4 mois à l'avance. Les styles musicaux plébiscités sont les musiques urbaines, le pop rock et la chanson internationale. 7 jeunes sur 10 déclarent avoir découvert un festival ou une salle de concert grâce au pass Culture. Ils et elles déclarent que cette fréquentation de lieux de concerts leur est recommandée par les amis, la famille, les réseaux sociaux. 1 jeune sur 5 n'avait jamais assisté à un concert avant l'activation de leur pass. 80% des jeunes déclarent que le pass leur a permis d'aller plus souvent voir des concerts en salle ou en festival. 7 jeunes sur 10 déclarent qu'ils ou elles aimeraient visiter les coulisses, rencontrer les artistes, les personnes qui travaillent, etc.

## Pass Culture : retour d'expérience du Théâtre de Lorient

**Alexandra Olivier**, secrétaire générale du Théâtre de Lorient, précise que l'utilisation du pass Culture a démarré en 2021 au théâtre avec l'offre individuelle, qui dans un premier temps a bien fonctionné. , mais avec des jeunes déjà convaincus et qui connaissaient déjà un peu la structure. Elle précise ensuite que leur festival pluridisciplinaire, Eldorado, qui mêle musique, danse, théâtre en direction des jeunes de 15 à

25 ans, a été une opportunité de dépasser cet état de fait. Ainsi avec l'appui des référent-es territoriaux du pass Culture, le théâtre de Lorient a réfléchi à la mise en place d'une offre globale allant de la place de spectacle, à la visite du théâtre et à la pratique artistique en ateliers. Cela a bien fonctionné grâce, aussi, à une communication via l'application du pass Culture. Elle précise que les jeunes viennent rarement seul-es, le plus souvent à 2 ou 3. Quant à l'offre collective, Alexandra Olivier explique que le théâtre de Lorient a été territoire d'expérimentation de septembre à décembre 2021. Différents constats peuvent être faits à l'issue de cette expérimentation : L'offre collective a avant tout été utilisée comme un moyen de paiement, même si cela s'avère complexe en termes de lien avec les logiciels de billetterie. Aussi, une autre façon de travailler avec le pass Culture a été imaginée car l'enjeu pour le théâtre était avant tout de développer son public jeune. Une pédagogie importante est à mener auprès des enseignant-es et des établissements scolaires : si l'offre n'est pas en ligne sur la plateforme ADAGE, elle n'existe pas. Il s'agit donc de créer des offres collectives visibles sur ADAGE si l'on veut travailler avec de nouveaux établissements scolaires. Des « master class » ont également été organisées en partenariat avec le Conservatoire de Lorient. Cela a permis aux jeunes de découvrir 2 lieux culturels différents présents sur leur bassin de vie.

## Temps d'échanges en sous-groupes sur les freins, les opportunités, les pistes d'améliorations du pass Culture et les projets inspirants mis en œuvre via ce dispositif

### 1 - En quoi le Pass culture peut-il être une opportunité ?

Pour les structures, le pass culture permet de rendre visible leurs projets, de développer des liens avec un public jeune et d'augmenter les capacités financières pour mener des projets d'action culturelle et d'éducation artistique.

Plus en détail, les atouts du pass Culture suivants ont été partagés :

- Il contribue au développement de la visibilité de la structure

- Il donne de la visibilité à l'ensemble de la programmation de la structure
- Il permet de promouvoir les événements gratuits (ex : Afterworks) dont la programmation est souvent inconnue
- Il permet de mettre en avant des structures quand il y a des opérations nationales (boost de communication)
- Il peut permettre aux jeunes de découvrir les autres propositions du lieu (ex des studios de répétition)
- Il participe à une forme de légitimité du lieu, gage de « sérieux »
- Il contribue à une forme d'augmentation des enveloppes budgétaires par l'action culturelle
- Il peut permettre d'attirer un public plus jeune sur des artistes confirmés
- Il donne accès à certaines datas qui permettent une meilleure connaissance des publics
- Il permet de se faire connaître des établissements scolaires
- Il permet de dynamiser la relation entre les établissements scolaires et l'action culturelle
- Il permet de développer des « offres d'action culturelle » et de toucher de nouveaux établissements scolaires
- Il permet de proposer des projets ponctuels hors des financements fléchés ou attribués
- Il permet plus de souplesse dans la construction des projets moins « stéréotypés »
- Il favorise une inspiration collective en termes d'action culturelle en direction des 15-20 ans
- Il permet d'augmenter ses propositions en termes d'action culturelle
- Il permet une fidélisation progressive des jeunes utilisateurs du pass culture
- Il permet d'interagir avec les jeunes hors du cadre scolaire
- Il permet d'interagir avec les jeunes en direct qui deviennent petit à petit des « ambassadeurs » auprès d'autres jeunes
- Il permet de renouer avec les jeunes

« perdus » avec la pandémie

- Il peut s'adapter à un large éventail d'actions (ex : découverte des métiers des musiques actuelles)

## 2 – Quels sont les freins à l'utilisation du pass Culture ?

Les principaux freins partagés par les participant-es sont de trois ordres : les premiers concernent le dispositif en général et les deux autres concernent la mise en œuvre du pass Culture pour la part individuelle et pour la part collective.

### Les freins généraux à la mise en œuvre du dispositif :

- L'absence d'interface avec les outils et logiciels de billetterie
- La mise en concurrence des acteurs culturels qui n'est pas dans l'ADN des lieux de musiques actuelles
- La complexité du suivi comptable des réservations : l'unicité du RIB par SIRET ne permet pas de distinguer clairement les remboursements des offres collectives de celles individuelles dans la mesure où les comptes sont souvent séparés.

### Les freins liés à la part individuelle :

- Le manque de moyens pour accompagner la diversification souhaitée des propositions (« les jeunes vont là où on les attend »)
- Le « no show » supérieur à celui du grand public qui peut aller jusqu'à 50% des réservations :
  - Actuellement, passé le délai de 48h, les jeunes ne peuvent « rien faire » s'il leur est impossible d'assister à l'événement
  - Les jeunes semblent oublier leurs réservations.
- La confusion sur les modalités de retrait qui induit jusqu'à 30% de litiges à l'entrée
- La fraude, complexe à gérer (pas notre mission, pas le temps, pas les outils pour) ;

- L'impossibilité de limiter une offre à une tranche d'âge donnée ou à défaut l'absence de visibilité sur l'âge des jeunes qui réservent. Ceci permet, malgré les informations renseignées, à des jeunes mineur-es d'accéder à des lieux ou des événements qui leurs sont potentiellement interdits
- L'accès et l'utilisation des données du pass Culture :
  - L'absence d'opt-in à la réservation empêche de recontacter les jeunes ensuite
  - Le manque d'information sur les utilisations possibles de la donnée collectée.
- Le système de création d'offre n'est pas adapté :
  - Aux tarifs différenciés pour les offres d'événements
  - Aux studios de répétition
  - Aux cours et ateliers de pratiques artistiques

### Les freins liés à la part collective :

- Une inquiétude, forte et largement partagée, d'un déplacement des dispositifs d'EAC (Education Artistique et Cultu-

relle) préexistants vers le pass Culture, un risque de perte de co-construction des actions entre les acteurs culturels et les établissements scolaires

- Globalement, un manque d'informations sur le volet collectif du pass Culture tant du côté des lieux de musiques actuelles que des enseignant-es avec qui ces lieux échangent, notamment :
  - Quel-les jeunes ont accès au dispositif ? Quid des autres tutelles que le Ministère de l'Education Nationale dans les partenariats possible ?
  - Qu'est-ce qu'ADAGE, qui peut s'y connecter ?
  - Comment s'assurer que ce ne sont pas toujours les mêmes élèves qui en profitent ?
- La non-prise en charge du transport : ce point est bien identifié et devrait être soumis prochainement à l'arbitrage des ministères de la Culture et de l'Education Nationale. Au lancement de l'offre collective, ce sujet avait déjà été identifié, mais les ministères avaient alors décidé de lancer l'expérimentation sans cette prise en charge



- Certaines modalités de fonctionnement des offres collectives semblent limiter l'interaction et la construction collective entre les parties :
  - L'impossibilité de modifier une offre validée par un-e chef-fe d'établissement
  - La possibilité d'annuler une réservation jusqu'à J-15.

### 3 - Le pass Culture : des pistes d'amélioration, d'évolutions

Trois principaux types d'amélioration ont été dégagés des échanges entre les participant-es. Ils s'articulent tout d'abord autour des moyens d'information sur le pass Culture tant en direction des jeunes que des structures culturelles, puis autour des fonctionnalités techniques liées à la mise en œuvre du Pass Culture, enfin autour des développements liés à la part collective du pass Culture.

De manière plus détaillée, les pistes d'amélioration du pass Culture suivantes ont été partagées :

- Développer les points d'information sur le pass culture (relais jeunesse, centres sociaux en complément de la mission cale)
- Développer de l'information et de la formation pten direction du ministère de l'Éducation nationale
- Systématiser la communication sur les réseaux sociaux
- Améliorer sur le plan technique l'utilisation en mode collectif : permettre de créer des offres de parcours d'éducation artistique et culturelle sur une période longue et composées de plusieurs interventions
- Réfléchir à une évolution des budgets collectifs pour s'adapter aux établissements scolaires en REP et REP+
- Faire évoluer la part collective à destination des groupes hors éducation nationale

- Développer certaines fonctionnalités techniques :
  - Possibilité de trier par ordre alphabétique, par date d'évènement,
  - Possibilité de supprimer des offres caduques
  - Possibilité de réattribuer une nouvelle date à une offre périmée
  - Possibilité de dupliquer des offres
  - Permettre la fongibilité des créneaux scolaires
  - Evolution des justificatifs de remboursement : le détail doit apparaître, car l'extrait au format Excel ne constitue pas une pièce recevable, notamment en comptabilité publique
  - Permettre de scanner les QR codes pass culture pro avec les logiciels de billetterie
  - Permettre une accessibilité des acteurs culturels à la plateforme ADAGE

### 4 - Le Pass culture : des initiatives inspirantes

Au travers des échanges d'expériences et de projets, les participant-es ont partagé les initiatives suivantes mises en œuvre dans le cadre du pass Culture :

- Un concert couplé d'une rencontre avec les artistes, les groupes
- Une soirée VIP avec les étudiants (visites privées du lieu, échanges sur les métiers, apéro avec les équipes, les artistes...)
- Un concert couplé avec la pratique des outils de la scène (son, lumière, régie plateau...)
- Une offre collective permettant à des jeunes d'organiser un concert ou un festival de A à Z : « envoyés spéciaux »
- Un partenariat entre un magasin de musique et les studios de répétition

- Une valorisation plus forte de l'offre duo du pass culture pour commencer à inspirer les plus jeunes
- Une meilleure valorisation des résidences sur le pass
- Des Interviews d'artistes réalisés sur scène par les jeunes avant le concert
- Des croisements entre concert et gastronomie dans les propositions
- Un repas au catering avec les artistes
- Une journée de répétition offerte dans la salle de concert par exemple
- Un parcours de découverte des différents métiers du spectacle en partenariats avec différentes structures culturelles d'un même territoire
- Des « portes ouvertes » pour découvrir le lieu et trouver les endroits possibles d'une implication



# Achat, location ou mutualisation : quels sont les enjeux écologiques dans la gestion du matériel technique ?

 Mardi 5 juillet | 16h00-18h00

Face au défi de la transition écologique du secteur des musiques actuelles, la question de la gestion des parcs de matériel technique devient un enjeu incontournable. Comment concilier les demandes techniques des artistes avec le matériel à disposition, tout en devant gérer les problématiques liées à son obsolescence ? Quels rôles pour les acteurs de la mutualisation ou les recycleries ? Faut-il privilégier la location longue durée à l'investissement ? Ce temps d'échanges a pour ambition d'identifier les impacts environnementaux de ces pratiques ainsi que les leviers permettant de les réduire !

## Avec...



**Hichem El-Garrach**  
Chargé de développement territorial chez CAGIBIG, plateforme de mutualisation de matériel



**Bobby Van de Bruck**  
Responsable technique à La Ressourcerie du Spectacle (Vitry-sur-Seine)



**Richard Cadinot (en visio)**  
Directeur technique à la Rodia (Besançon)

## Animé par...



**David Pillon aka « Peyot »**  
Directeur technique à la Tannerie (Bourg-en-Bresse)

**David Pillon aka « Peyot »**, directeur technique à la Tannerie (Bourg-en-Bresse), anime cet atelier qui a été divisé en deux temps : une première partie dédiée aux interventions des personnes invitées, suivie d'un second temps de discussions avec le public présent dans la salle.

**Richard Cadinot**, directeur technique à la Rodia (Besançon), débute cet atelier en décrivant la démarche environnementale entreprise dans sa structure, notamment en ce qui concerne les questions de location de matériel technique et plus particulièrement du parc lumière.

La Rodia est une scène de musiques actuelles située à Besançon, au bord du Doubs, constituée de deux salles de spectacle : l'une dont la capacité d'accueil est de 1 100 personnes et un club dont la jauge est de 330 personnes. Richard Cadinot précise que la Rodia est gérée sous la forme juridique d'une régie autonome personnalisée rattachée à la Ville de Besançon et est, par conséquent, soumise au marché public. C'est un élément très important à prendre en compte lorsqu'il s'agit de renouveler son matériel. Il ajoute également que c'est une structure qui a des moyens relativement importants : l'équipe est composée de 14 salariés-e-s permant-e-s (28 équivalents temps plein, en prenant en compte toutes les personnes qui travaillent à la Rodia).

En 2011, année d'ouverture de la salle, la structure a bénéficié d'une dotation technique d'investissement en son, lumière et *backline*<sup>1</sup> pour un montant avoisinant les 400 000€ de la part de la ville de Besançon. Ainsi, à cette époque, tout ce matériel appartenait à la Rodia. En 2018, des travaux d'agrandissement de la grande salle ont nécessité une adaptation technique du parc matériel. L'équipe a donc entrepris des consultations en ce qui concerne le matériel son et a pu réaliser que leur budget était insuffisant pour changer l'ensemble du système de diffusion (son). Deux options se sont donc offertes à eux : soit investir dans un complément à la diffusion déjà installée (notamment pour couvrir la partie haute de la salle qui accueillait un nouveau balcon), soit opter

pour un système de location. Ayant réussi à obtenir d'importantes ressources financières complémentaires (200 000€), l'équipe a finalement décidé de renouveler entièrement le parc son, même si une réflexion avait déjà eu lieu à l'époque autour de la location longue durée. Selon Richard Cadinot, l'investissement important sur du matériel son peut être justifié, car il se fait sur du temps long, d'une dizaine d'années minimum. L'évolution technologique dans le domaine du son, n'étant pas aussi rapide que pour la lumière, La Rodia a décidé d'investir dans du matériel neuf.

En 2019, c'est autour du renouvellement du parc lumière que la réflexion a été initiée. Pour un modèle de salle comme celui de la Rodia, l'investissement nécessaire se situe autour de l'achat de 12 *spots*<sup>2</sup> et de 12 *wash*. À l'inverse du parc son, Richard Cadinot constate que les fabricants et fournisseurs ont tendance à produire du nouveau matériel très régulièrement. Pour ne pas travailler avec un matériel obsolète, il se penche ainsi sur la question de la location longue durée. Le fait d'avoir du matériel à jour, qui n'était pas forcément neuf et qui pouvait bénéficier d'un service après-vente efficace en cas de panne sont autant d'arguments qui l'ont poussé vers cette solution, d'autant plus que l'équipe est très attachée et investie sur les sujets environnementaux.

En 2020, pendant la période Covid, l'équipe de La Rodia décide de réaliser un bilan carbone qui inclut tous les scopes (techniques, transports des artistes et du public, support de communication...). Ce travail a confirmé que la location longue durée au sujet du parc lumière fut un bon choix en termes de réduction de son impact environnemental. D'autant plus que, dans le cadre du marché public lancé par la Rodia, une prérogative a obligé les prestataires techniques à fournir du matériel d'occasion et aucun matériel neuf. Le matériel loué par le prestataire va ainsi avoir une deuxième vie lorsque la Rodia s'en séparera : il est très souvent réutilisé par les discothèques du territoire. L'autre avantage de la location longue durée réside dans le fait que le matériel est également utilisé par d'autres structures durant l'été,

1 - Le *backline* désigne une rangée d'instruments de musique et de leurs amplis installés visiblement ou cachés devant/sur/sous les pratos. Ce mot désigne donc l'ensemble du matériel directement utilisé par les artistes : instruments, accessoires, etc. <https://www.encyclopedie.fr/definition/backline>

2 - Les *spots* et les *wash* sont des types de projecteurs utilisés dans le spectacle vivant

pendant que La Rodia est fermée. Le prestataire le récupère en juillet, puis le réinstalle en septembre. De plus, Richard Cadinot précise que le fait de posséder dans son parc technique des machines qui correspondent aux standards actuels (et généralisés) permet d'éviter de faire appel à de la location supplémentaire qui génère des déplacements et une perte de temps pour les équipes. C'est aussi un moyen d'éviter aux régisseurs de longues heures de négociations qui sont parfois nécessaires pour faire accepter le matériel (lorsqu'il n'est pas récent et/ ou ne correspond pas aux standards).

Toujours dans l'optique de donner une seconde vie au matériel, l'ancien système son acheté par La Rodia a été repris par une salle privée localisée en France, car cela faisait partie des conditions imposées au prestataire. Quant à l'ancien parc lumière, l'équipe de La Rodia est actuellement en train de chercher une solution pour prolonger sa durée de vie, car elle ne possède pas les compétences en interne pour réparer ce type de matériel défaillant.

**Bobby Van de Bruck, responsable technique à La Ressourcerie du Spectacle (Vitry-sur-Seine) prolonge par son intervention le sujet de la seconde vie à donner au matériel technique : quelles sont les solutions existantes ?**

Bobby Van de Bruck revient ainsi sur l'histoire de la structure qui a été créée en 2014. À l'époque, plusieurs groupes de technicien-ne-s professionnel-le-s et amateur-ric-e-s qui travaillent sur des spectacles vivants (ainsi que des artistes) font un constat commun : pour les « petits » événements, il est très compliqué de s'équiper pour plusieurs raisons : le matériel coûte cher, il est difficile à stocker pendant le reste de l'année et les structures qui le louent proposent des tarifs très élevés. Du côté des professionnel-le-s (artistes ou technicien-ne-s), on constate que dans tous les lieux (salles de spectacles, boîtes de location, etc.) il existe du matériel qui « dort ». Il peut s'agir d'un parc « B » de secours qui prend la poussière, ou du vieux matériel que le-la régisseur-euse ne veut pas



jeter, car il y est attaché, etc. Or, ce matériel qui occupe une superficie importante (et coûte de l'argent) est parfois jeté lorsqu'une nouvelle équipe prend la suite d'un projet et souhaite « faire le ménage ». Il n'est donc pas recyclé, mais incinéré, broyé et enfoui.

Partant de ce double constat, ce groupement de technicien-ne-s et artistes décide d'aller chercher le matériel où il se trouve et de l'apporter où il serait plus utile. La Ressourcerie du Spectacle de Vitry-sur-Seine, l'une des premières créées en France, a ainsi agi de manière empirique, alors que d'autres ont pu bénéficier de leur expérience et ont réalisé des diagnostics et de la prospection sur leur territoire. Dans un premier temps, la Ressourcerie a donc pu récolter le matériel disponible dans les théâtres alentours et parmi leur entourage, afin d'avoir un parc plus conséquent qui pouvait répondre aux besoins associatifs. Au fur et à mesure, l'initiative de la Ressourcerie ayant pris de l'ampleur, ils ont développé un site internet leur permettant d'être référencés et notamment visibles par des entreprises qui se posaient la question de l'avenir de leur déchet audiovisuel. La Ressourcerie va donc chercher ce matériel mis au rebut pour le revaloriser et lui donner une seconde vie. Bobby Van de Bruck partage le constat que la région parisienne représente un gisement quasiment illimité de ce type de matériel.

Il ajoute que la crise liée à la Covid-19 corres-

pond à une période où les structures culturelles, privées d'activités quotidiennes, ont décidé de faire le tri dans leur matériel daté. Or, ce matériel fonctionnait très bien et permettait d'organiser de très beau spectacle il y a 15 ou 20 ans. Selon lui, la technologie s'améliore et permet un gain de temps, mais cela n'empêche pas d'utiliser encore aujourd'hui d'anciennes enceintes qui proposent à peu près les mêmes fréquences qu'il y a 20 ans, surtout si elles sont bien entretenues ou réparées.

Une fois que le matériel géré par la Ressourcerie est diagnostiqué et réparé, il est loué (les week-ends ou en location longue durée). Cela permet ainsi d'équiper des petites salles (comme la Flèche d'Or à Paris), des MJC ou encore d'autres ressourceries qui souhaitent avoir un espace scénique. Plutôt que

d'acheter des produits conçus à l'autre bout du monde et vendus via des plateformes en ligne internationales, ces structures ont ainsi fait le choix d'opter pour du matériel déjà disponible à proximité et qui est réparable. L'enjeu de réparabilité est au cœur de la Ressourcerie qui, dès son origine, investi dans des outils et des ateliers de maintenance.

Bobby Van de Bruck fait ainsi la distinction entre des objets qui sont revalorisés et ceux qui sont recyclés. La revalorisation correspond à un matériel à qui on redonne une valeur : une enceinte redevient une enceinte fonctionnelle. Le recyclage nécessite quant à lui un procédé industriel destiné aux objets en fin de vie, qui permet de réintroduire certains de leurs matériaux (ex. métaux) dans la production de nouveaux produits. Le recyclage a donc un impact environnemental qui n'est pas négligeable alors que la revalorisation est moins impactant sur notre environnement. La revalorisation permet ainsi de réduire notre empreinte écologie et de soutenir le secteur culturel « émergent ou intermédiaire ».

Aujourd'hui, la Ressourcerie compte 10 salarié-e-s et qui se répartissent le travail selon les phases suivantes :

- collecter et diagnostiquer le matériel (son, lumière, vidéo – avec du numérique ou de l'analogique)
- le diagnostic permet ensuite de valider

si le matériel est assez fonctionnel pour partir en location ou en vente

- dans le cas où le matériel n'est pas fonctionnel, le diagnostic permet de dire si le matériel peut être réparé
- dans le cas contraire, si le matériel est démantelé et les pièces détachées sont récupérées au maximum - ce que ne peut pas réaliser une entreprise classique d'audiovisuelle qui n'a pas l'espace à cet effet. Cette phase de démantèlement permet ainsi à la Ressourcerie d'être extrêmement spécialisée, à condition qu'un travail d'inventaire et de référencement soit mené. Les parties qui ne sont pas conservées sont envoyées aux éco-organismes, aux filières de recyclage adéquats
- si le matériel mérite d'être réparé, il est envoyé à l'atelier géré par un-e électronicien-ne qui va prendre en main les maintenances et le développement de l'atelier
- enfin, 3 technicien-ne-s son et lumière s'occupent de la location (livraison, retours, etc.)

La Ressourcerie fait aussi de la collecte de matériaux issus du spectacle vivant, comme les décors, afin de répondre à des demandes d'aménagements scénographiques (que ce soit pour du spectacle, mais aussi pour des bibliothèques, etc.). Ce type de collecte est beaucoup plus répandu en France, car elle nécessite moins de compétences spécialisées que pour l'audiovisuel. Il existe au quotidien une quantité très importante de matériaux prêts à être jetés à la benne, notamment tout le mobilier et moquette utilisés dans le cadre de salons organisés régulièrement partout en France. Le développement de cette activité de collecte a donc conduit à la création d'un réseau national : le **RESSAC, réseau des ressourceries artistiques et culturelles**.

La création de la RESSAC a ainsi permis de travailler les questions d'ordres administratifs et juridiques et de porter un amendement qui permet aux ressourceries d'accéder à du matériel donné par les collectivités (alors que ce type de donation était autrefois interdite). Ce réseau permet également d'accompagner des collectivités qui souhaitent mettre en place des ressourceries culturelles.

**Après avoir évoqué deux leviers de réduction des impacts environnementaux que sont la location (plutôt que l'investissement) et la revalorisation, Hichem El-Garrach, chargé de développement territorial chez CAGIBIG, évoquée les enjeux de la mutualisation.**

Hichem El-Garrach débute son intervention en présentant CAGIBIG, une structure implantée dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'histoire de cette structure est assez similaire à celle de la Ressourcerie, car sa création est issue de l'initiative d'un groupe d'amis technicien-ne-s qui ont commencé à mettre en commun du matériel au début des années 2000 pour faciliter la logistique et réaliser des économies.

La mutualisation consiste en la mise en commun volontaire de ressources et de la planification de leurs usages partagés. D'un raisonnement qui était logistique puis économique, CAGIBIG est arrivé à un raisonnement écologique, car il se sont rendus compte que le matériel qu'ils n'achetaient pas constituait des économies de ressources naturelles. Aujourd'hui, CAGIBIG défend un « modèle économique de développement durable ». Ce cheminement de pensée qui a permis d'en arriver à ce raisonnement écologique est dû à un travail de théorisation de ces initiatives de mutualisation durant la crise sanitaire. CAGIBIG a contacté les acteur-ric-e-s de la mutualisation pour réaliser le premier « panorama de la mutualisation ». L'objectif de ce travail était d'aller à la rencontre des acteur-ric-e-s de la mutualisation sur tout le territoire français, afin de les interroger sur leurs pratiques et de comprendre leurs positionnements et leurs ressentis, les raisons de la mise en place d'une pratique de mutualisation et le fonctionnement en interne, mais aussi afin de créer de nouveaux liens avec des acteurs de la mutualisation sur d'autres territoires.

D'une part, ce travail a permis d'identifier de très nombreuses initiatives, avec des modèles économiques et des manières de travailler très différentes, mais des motivations très similaires. D'autre part, ce panorama a été l'occasion d'organiser une journée nationale des acteur-ric-e-s de la mutualisation en décembre 2021 à Lyon. Des chercheurs, des économistes,

des universitaires, des collectivités territoriales ont ainsi poussé CAGIBIG à valoriser ces initiatives et à parler davantage d'elles. Selon Hichem El-Garrach, l'Académie française n'a toujours pas défini le verbe mutualiser et l'acte de mutualisation. En l'absence de définition officielle, CAGIBIG a souhaité s'autodéfinir pour trouver un moyen d'exister.

Hichem El-Garrach ajoute qu'il existe un nombre de contraintes très important dans le cadre de la mutualisation. Selon lui, il n'y a pas de « solution simple à un problème complexe, car si la solution est simple cela signifie que l'on a raté le problème ». Parmi les contraintes, Hichem El-Garrach cite la nécessité de standardiser le matériel. En arrêtant de diffuser des spectacles qui ne sont pas écoconçus, les acteur-ric-e-s culturel-le-s auraient plus de facilité à mutualiser du matériel en utilisant l'existant. Cet existant peut être mutualisé, partagé, et tourner de salle en salle. En revanche, si ces acteur-ric-e-s continuent à produire des spectacles avec du matériel dernier cri en permanence, ils n'arriveront jamais à réduire leur consommation de ressources naturelles. Peyot souligne alors certaines structures de production ont un rôle à jouer sur ces questions, notamment au regard des demandes techniques parfois très exigeantes qu'elles ont auprès des salles de spectacles ou de festivals. Une vraie réflexion devrait être entamée autour de ces demandes de matériel trop « gourmandes » qui ne sont pas compatibles avec des démarches écoresponsables. Selon, Hichem El-Garrach, il existe une certaine prise de conscience de la part des structures de production qui se tournent vers le RESSAC (réseau des ressourceries culturelles) notamment dans le domaine du théâtre ou de la danse. En revanche, il constate que les questionnements des productions et des artistes se situent majoritairement autour de la « réinvention de l'imaginaire », c'est-à-dire des manières dont sont imaginées des carrières réussies (jouer dans des stades gigantesques et faire le tour du monde, par exemple).

La deuxième contrainte est une révision des organigrammes. Hichem El-Garrach souligne qu'un événement est constitué à 100% de logistique : on fait venir des gens, de l'énergie, des artistes. Or, il regrette que la logistique ne soit pas reconnue comme étant un métier du spectacle. Selon lui, pour réaliser de vraies

économies de ressources, il faudrait que les organisateurs de festival ou de spectacles intègrent dans leurs équipes de vrais « régisseurs logistiques » et que cette logistique devienne la fonction centrale. L'objectif est alors de planifier le plus loin possible les besoins de l'événement organisé pour pouvoir ensuite travailler à faire venir et repartir le matériel et arrêter d'en

tion de contrepartie. L'économie de ressources n'est qu'une facette du développement durable, il y a aussi « l'économie », c'est-à-dire le fait de créer de la valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée n'est pas nécessairement financière, CAGIBIG utilise par exemple un système de points et d'échange local. La mise en commun de ressources ne fonctionne que si, in fine, les



acheter de nouveau. Selon Hichem El-Garrach, acheter du matériel dans la période actuelle est une hérésie tant l'existant est déjà disponible sur tous les territoires. Il serait ainsi plus judicieux de dédier un budget afin d'engager une personne dont le métier est la logistique, plutôt que dépenser de l'argent dans l'achat de matériel neuf. Les acteur-ric-e-s culturel-le-s doivent montrer à leurs financeurs qu'ils souhaitent ainsi sortir d'une logique d'investissement, pour entrer dans une logique d'optimisation des ressources naturelles déjà utilisées, déjà consommées et déjà présentes sur le territoire.

La troisième contrainte concerne les modèles économiques de mutualisation et plus précisément la nécessité de mettre en place des contreparties pour les contributeurs. Les seules initiatives de mutualisation qui se sont pérennisées depuis ces 30 dernières années sont celles qui ont véritablement intégré la no-

contributeurs y gagnent quelque chose. Cette notion de contrepartie induit ainsi la notion de tierce structure, car une initiative de mutualisation doit être autonome. L'activité de cette tierce structure doit être totalement transparente pour générer de la confiance auprès des contributeurs. En conclusion, pour piloter une initiative de mutualisation à l'échelle d'un écosystème territorial, il faut que cela soit réalisé par une tierce structure.

### Remarques dans la salle :

*Pour entrer dans des initiatives de mutualisation, il faudrait que les acteur-ric-e-s se mettent d'accord sur le matériel dont ils ont besoin et identifier ce qui pourrait servir à tout le monde, etc. Cela nécessite de se réunir sur un territoire et de comprendre les besoins des un-e-s et des autres par rapport à leur programmation (la*

*date des événements, etc.). Tout cela semble très complexe... Est-ce réellement possible ?*

Selon Hichem El-Garrach, nous n'avons pas le choix, il faut prendre en considération le phénomène d'urgence. Dans quelques années, nous subirons des coupures d'électricité qui nous empêcheront de travailler. Quoiqu'il arrive, nous vivrons des restrictions d'électricité, d'eau, de ressources naturelles, etc. Ce que nous pouvons et devons d'ores et déjà faire, c'est anticiper ce constat en choisissant de nous limiter dans nos actions pour réussir à atteindre ou approcher les objectifs de réductions d'émissions de gaz à effet de serre. Le dimensionnement de l'offre, de la production de spectacles doit se faire intelligemment ou il se fera de manière subie. Il existe des mouvements déjà en marche, comme sur la cyclo-logistique où le matériel peut être déplacé en mobilité douce à l'échelle d'une aire urbaine à condition que le dimensionnement du projet ait été raisonnable.

*Question destinée à Richard Cadinot : Jusqu'à quel point vos directions vous suivent lorsqu'il faudrait dire stop à certain-e-s artistes, n'accepter que des fiches techniques raisonnables et favoriser la mutualisation du matériel déjà disponible ?*

Richard Cadinot répond qu'ayant la chance d'exercer son métier dans une salle déjà très bien équipée, ils trouvent toujours un moyen de négocier sur ces questions. En revanche, bien qu'ils puissent tenter de négocier certains points pour des questions éthiques, il est très difficile de donner un refus catégorique à certaines demandes. Selon lui, il faut travailler encore plus en lien avec les structures de production car il est toujours possible de négocier. Richard Cadinot souligne que des temps de discussions, tels que les rencontres de la FEDELIMA, pourraient être des moments propices pour ce type d'échanges. Richard Cadinot ajoute que ce sont sur les questions liées à l'alimentation que La Rodia essaie d'imposer le plus de choix, comme les repas exclusivement végétariens les soirs de concert pour les artistes et les équipes. Ces nouvelles habitudes, qui sont dans l'air du temps, sont bien acceptées.

Bobby Van de Bruck complète en précisant que la situation de la Ressourcerie est différente. Étant un plus petit lieu, ils ont soit en quelques sortes plus libres quant au choix des artistes qu'ils accueillent. De plus, ils disposent d'un stock important de matériel qu'ils louent habituellement. Ainsi, si les artistes souhaitent profiter d'un matériel qui n'est pas indiqué dans la fiche technique de la Ressourcerie, ils peuvent tout simplement payer pour le louer. Selon Bobby Van de Bruck, les contraintes économiques peuvent très facilement limiter les demandes techniques qui ne sont pas raisonnables. Si les artistes n'acceptent pas ces contraintes, ils ne se produisent tout simplement pas à la Ressourcerie.

Peyot, qui travaille dans une salle (La Tannerie) dont la capacité d'accueil est de 600 personnes, partage également son expérience. Depuis 3 ans, il réduit les recours à la location de matériel au maximum en budgétisant les coûts que cette location pourrait induire. Selon lui, la contrainte économique, mais aussi la pédagogie auprès de certain-e-s régisseur-euse-s de tournée peuvent aussi être des moyens d'éviter des demandes qui ne seraient pas raisonnables. Il constate une plus grande prise de conscience et des négociations qui semblent de plus en plus ouvertes auprès des équipes techniques des artistes qui connaissent mieux les lieux de musiques actuelles et les équipes qui les gèrent.

Richard Cadinot précise que pour éviter de trop nombreux recours à la location de matériel supplémentaire, il encourage très vivement le programmateur de son équipe à signer des contrats de co-production ou de co-réalisation.

*Ronan Mattheyses, directeur technique de La Nouvelle Vague, émet une remarque : ils ont fonctionné pendant 8 ans avec de la location longue durée pour leur parc lumière. Cependant, les nouveaux fonds autour de la transition écologique proposés par le Centre national de la musique leur ont permis d'investir sur ce type de matériel à un prix qui aurait été l'équivalent d'une seule et unique année de location. Cette opportunité financière et les économies qu'ils ont pu réaliser (estimées à 75 000€) grâce à ce fonds de soutien l'interrogent, car elles sont très difficiles à refuser mais ne s'inscrivent pas*

*réellement dans une démarche durable.*

Peyot répond que, dans le cadre des travaux de La Tannerie (augmentation de la taille de salle et création d'un club), il souhaite que la collectivité locale privilégie la création d'un budget dédié au fonctionnement plutôt qu'un budget d'investissement. En effet, il lui semble plus cohérent aujourd'hui de fonctionner avec de la location, notamment sur le matériel lumière qui suit des évolutions technologiques (liées à l'informatique) régulières et importantes. Ainsi, un enjeu important se situe également au niveau des collectivités pour que cette notion de développement durable soit totalement intégrée. Selon lui, il faudrait que les partenaires publics cessent de se projeter vers une option unique qui serait l'investissement de matériel neuf. Selon Peyot, il existe suffisamment de matériel déjà produit pour que la location longue durée de matériel d'occasion apparaisse comme une solution plausible et envisageable.

*Pour poursuivre ces réflexions, une question est à nouveau posée quant aux problématiques générées par les démarches écologiques souvent considérées comme économiquement insoutenables.*

Benjamin Mialot, programmateur des 4Ecluses, considère que ce sont des décisions qui sont à prendre au moment même de la définition des projets. La salle dunkerquoise a, par exemple, fait le choix de se fournir en énergie chez un fournisseur vert (ce qui implique actuellement des coûts supplémentaires au regard de la crise énergétique), coûts qu'ils vont compenser en organisant moins de concerts pour réduire leurs frais artistiques tout en maintenant leur engagement environnemental. Hichem El-Garrach complète ces propos en ajoutant que les choix actuels doivent être très indiscutablement pris du côté de l'écologie, car quels que soient les scénarios futurs, ces arbitrages seront subis dans quelques années du fait de la contrainte environnementale.

*Benjamin Mialot, programmateur des 4Ecluses à Dunkerque, revient sur la notion « d'écosystème territorial » évoqué précédemment par Hichem El-Garrach. Jusqu'où va ce territoire, s'étend-il à la métropole, à la région ou aux*

*87 contributeurs ? Il constate par ailleurs que ces questions de mutualisation peuvent peut-être atteindre certaines limites à l'échelle de l'agglomération, car dans une ville comme Dunkerque il n'existe pas forcément le même maillage d'équipements que dans une métropole comme Lyon.*

Partant du constat que tous les écosystèmes sont connectés entre eux, Hichem El-Garrach identifie derrière la notion d'« écosystème territorial » toutes les structures qui fonctionnent les unes avec les autres sur un territoire. Aujourd'hui, CAGIBIG ne se fixe pas de réelles limites d'actions, mais surfacture la logistique, car transporter du matériel a un coût écologique et financier. Ceci signifie que la simple limite d'action de CAGIBIG réside en la capacité des structures à intégrer ce coût écologique et financier à leur propre démarche. Les 87 structures actives au sein de CAGIBIG sont essentiellement situées en Auvergne-Rhône-Alpes, mais représentent une diversité d'acteur-rices (acteur-rice-s culturel-le-s en majorité, mais aussi des collectivités territoriales, des associations, des commerçants, des multinationales, des partis politiques qui organisent des meetings...).

*Est-ce que des salles de concert participent à cette dynamique de mutualisation via CAGIBIG ?*

Hichem El-Garrach affirme que pendant très longtemps les salles de concert ne s'étaient pas réellement senties concernées par ces logiques de mutualisation, car elles possédaient leur propre matériel. En revanche, il constate une vraie prise de conscience écologique ces dernières années. CAGIBIG travaille actuellement avec 3 salles de concert et est en discussion avec deux autres, notamment au sujet du renouvellement de leur parc lumière (passage aux LED) et d'un projet d'acquisition collective pour dimensionner une offre de matériel lumière qui soit très facilement mutualisable sur le territoire. Plus qu'une action d'achat en collectif, c'est un vrai travail de dimensionnement de l'offre qui est produit par CAGIBIG en amont de cet investissement.

*Au-delà des questions techniques, un-e parti-*

*cipant-e soulève la question des imaginaires à (ré)inventer. Quels imaginaires ?*

Hichem El-Garrach répond que l'imaginaire à réinventer est global et concerne tout le monde : salles de concert, festivals, artistes, etc. Ces imaginaires de sobriété concernent fondamentalement les artistes dont le métier est en partie de partager leur vision du monde. Selon lui, certain-e-s d'entre eux-elles devraient se demander si les œuvres qu'ils-elles produisent méritent véritablement toutes les ressources naturelles qu'elles consomment. De la même manière, certain-e-s organisateur-ice-s de festivals devraient réinterroger leurs imaginaires et modèles de réussite lorsqu'ils réunissent plus 100 000 personnes venues du monde entier sur trois jours, alors que nous connaissons aujourd'hui les impacts environnementaux que cela génère.

Peyot confirme le fait que tout le monde doit se sentir concerné, aussi bien les artistes les plus renommé-e-s que les artistes émergent-e-s. Cela passe notamment par de la pédagogie,

mais aussi un accompagnement auprès des jeunes artistes pour travailler cette question de l'imaginaire, afin qu'ils adaptent leurs demandes à leurs véritables besoins et qu'ils intègrent une vraie logique de sobriété dès le début de leur carrière. Pour ce faire, tous les acteur-ric-e-s impliqué.e.s dans l'organisation de spectacles doivent être réuni-e-s autour de la table : les technicien-ne-s, les artistes, les équipes de direction...

Pour conclure cet atelier, les participant-e-s affirment que l'une des pistes de travail à poursuivre pourrait être la création d'un « rider technique inversé ». Ce travail permettrait de renverser les habitudes et les pratiques actuelles qui concernent les demandes techniques émises dans le cadre de l'organisation d'un concert. Ainsi, ce document produit par les salles de concert détaillerait les conditions d'accueil techniques (matériel à disposition) et pourrait être transmis en amont aux structures de production avant que celles-ci n'envoient leurs demandes.



# Musiques actuelles : 40 ans de cohabitation avec les politiques publiques. Reconnaissance, partenariat ou institutionnalisation ? Quelles perspectives d'avenir ?

 Mercredi 6 juillet | 9h30-12h00

Toutes les musiques, jazz, traditionnelles, rock, chanson, de variété, rap, électroniques... qualifiées pour certaines de populaires, pour d'autres de jeunes, d'amplifiées (etc.) ont été progressivement prises en compte dans des politiques publiques, tout particulièrement à partir de 1981, pour se retrouver regroupées, en 1998, sous l'appellation du ministère de la Culture « musiques actuelles ». En partenariat avec MCI (Mémoire du CIR et de l'IRMA), il s'agira à l'occasion de cette conférence, de faire défiler 40 ans d'une histoire de la relation de ces musiques aux politiques publiques, en faisant intervenir des témoignages sur des moments plus ou moins clefs. La salle sera invitée à réagir, avec une priorité donnée aux jeunes professionnel·le·s de notre secteur. Nous évoquerons dans un second temps comment cette histoire a participé d'une structuration sectorielle des musiques actuelles. Comment les valeurs de coopération, de co-construction d'une partie du secteur des musiques actuelles ont-elles commencé à imprégner tout une partie des politiques publiques ? Et, inversement, comment les politiques publiques ont fait évoluer les pratiques et postures professionnelles ? Enfin, nous tenterons de nous projeter sur ce que cette influence mutuelle pourrait produire dans les années à venir.

## Animé par...



**Pascale Miracle**  
Membre de la MCI  
(mémoire du CIR - Centre d'information du rock et des variétés et de l'IRMA - information et ressources pour les musiques actuelles)



**Kenneth Quiguer**  
Secrétaire général de la Brigade d'intervention culturelle (Roubaix)

La première partie de la conférence a été enrichie des témoignages de :

- Aurélie Hannedouche, directrice du SMA (Syndicat des musiques actuelles)
- Vincent Rulot, ex-directeur de La Clef (Saint-Germain-en-Laye)
- Guillaume Léchevin, ex-directeur de lieux de musiques actuelles et ancien président de la FEDELIMA
- Luc de Larminat, co-directeur d'Opale / CRDLA Culture
- Philippe Berthelot, chargé d'études à L'Echo du Monde, accompagnateur et militant culturel depuis 35 ans
- Flavie Van Colen, direction adjointe, administrative et culturelle à Paloma (Nîmes)
- Thierry Duval, ex-directeur du CRY, aujourd'hui animateur territorial des Yvelines au sein du RIF - Réseau des musiques actuelles en Île-de-France
- Sébastien Cornu, ancien président de la Fédurok, aujourd'hui animateur de concertations et appui aux associations et collectivités dans le champ artistique et culturel

## Avec...



**Dominique Muller**  
Délégué à la musique au ministère de la Culture - Direction générale de la création artistique



**Béatrice Macé**  
Vice présidente à la culture, aux droits culturels et à l'éducation artistique de la Région Bretagne



**Phillipe Teillet (en visio)**  
Maître de conférences en sciences politiques à l'IEP de Grenoble



**Romain Laleix**  
Directeur général délégué du Centre national de la musique



**Ronan Loas**  
Maire de Ploemeur, Vice-Président Tourisme, Culture, Sport et des Muséographies à Lorient Agglomération, Vice-Président Culture, Enseignement Supérieur et Recherche au Conseil Départemental du Morbihan

# MUSIQUES ACTUELLES : 40 ANS DE COHABITATION AVEC LES POLITIQUES PUBLIQUES. RECONNAISSANCE, PARTENARIAT OU INSTITUTIONNALISATION ? QUELLES PERSPECTIVES D'AVENIR ?



Toutes les interventions ont fait l'objet d'enregistrements disponibles en écoute via cette frise temporelle qui retrace 40 ans de politiques publiques.

Vous souhaitez découvrir cette frise ?  
C'est très simple, il suffit de cliquer sur l'image ci-dessus !

# Comment identifier, comprendre et interroger les rapports de genre au sein d'un collectif, d'un projet ?

 Mercredi 6 juillet | 9h30-12h00

« Féminités », « masculinités » : dans le travail comme dans la vie privée, les stéréotypes de genre s'infusent dans les pratiques et interactions de chacun-e-s. Comment sont-ils définis ? Quelles influences ont-ils sur les relations au sein des équipes, la façon de mener les projets, de les incarner ? Cette table ronde entend nommer les mécanismes de genre à l'œuvre dans les collectifs pour permettre de les identifier, mais également de les réinterroger dans une perspective plus égalitaire et inclusive.

## Avec...



**Haude Rivoal**

Sociologue et spécialiste des liens entre travail et masculinité. Docteure de l'Université Paris 8



**Ethan Meimoun**

Doctorant en psychologie sociale à l'Université Paris-Cité



**Pierre Gau**

Directeur d'Art'Cade (Sainte-Croix-Volvestre)



**Juliette Josselin**

Co-directrice du Jardin Moderne (Rennes)



**Laure Hubert-Rodier**

Administratrice et chargée de projets à l'Ufisc (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles)

## Animé par...



**Marine Combe**

Rédactrice en cheffe, co-fondatrice de Yegg Magazine (Rennes)

Cette table ronde est animée par **Marine Combe**, rédactrice en cheffe et co-fondatrice de Yegg Magazine, un magazine féministe traitant, à travers sa revue trimestrielle en ligne, l'actualité par le prisme des féminismes et de l'égalité entre les genres. Elle introduit ce temps d'échange par quelques chiffres : en France les femmes représentent 60% des étudiant-e-s et 40% des artistes en activité. Elles sont 20% des dirigeant-e-s, 20% des artistes programmé-e-s dans les musiques actuelles et 10% à fréquenter les studios de répétition des Scènes de Musiques Actuelles (SMAC).

D'où partent ces inégalités ? Comment se traduisent-elles dans le milieu professionnel ? Cette table ronde a pour objet d'alimenter ces questionnements, de fournir des clés de réflexion afin de mieux questionner les pratiques en vue d'amorcer des pistes de solutions concrètes pour évoluer vers des milieux professionnels plus inclusifs. Plusieurs intervenant-e-s sont invité-e-s pour échanger :

**Laure Hubert-Rodier** est administratrice et chargée de projets à l'UFISC (l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) où un large chantier a été mené en vue de renforcer l'égalité au sein des structures culturelles de l'ESS.

**Juliette Josselin** est co-directrice du Jardin Moderne (Rennes), une association qui rassemble des musicien-ne-s et porteur-euse-s de projets artistiques et culturels. Également un centre ressource et un lieu de vie, de rencontres, le Jardin Moderne a porté dernièrement un grand chantier transversal qui vise l'égalité des genres au sein du projet associatif.

**Ethan Meimoun** est doctorant en psychologie sociale à Paris. Il travaille sur les mécanismes de genre notamment à la période de l'adolescence, la façon dont ils s'incarnent et les sanctions qui en résultent.

**Haude Rivoal** est sociologue à l'Université Paris 8. Elle étudie les liens entre le travail et les masculinités et a publié en 2021 un ouvrage intitulé *La fabrique des masculinités au travail*, aux éditions La Dispute.

**Pierre Gau** est directeur d'Art'Cade, associa-

tion labellisée SMAC en Ariège. Il témoignera ici de réflexions et questionnements qui traversent les projets notamment au sein des gouvernances.

## Qu'est-ce qu'un stéréotype de genre et quels en sont les impacts ?

Pour débiter cet échange, Ethan Meimoun revient sur les constats d'inégalité de genre qui se retrouvent dans tous les domaines : inégalités salariales, ségrégation genrée dans les métiers entre les hommes et les femmes, hiérarchie sociale...

La psychologie sociale - qui étudie la manière dont les situations sociales influencent nos comportements, opinions et croyances - définit les stéréotypes de genre comme « un ensemble de croyances qui sont partagées au niveau d'une société concernant les caractéristiques qui peuvent être des traits de personnalité, des comportements ou une apparence ». On retrouvera ainsi dans les stéréotypes associés aux femmes la gentillesse, la sensibilité, la bienveillance, le fait d'être émotive ou chaleureuse. Au contraire, on retrouvera dans les stéréotypes associés aux hommes la compétitivité, la brillance, la dominance.

Les stéréotypes ont un rôle très spécifique : celui de faciliter nos jugements en considérant les personnes comme appartenant à un groupe plutôt qu'en les considérant dans leur individualité. Les stéréotypes de genre, quant à eux, ont également une fonction d'« équilibre » et de « justice » dans la distribution des rôles entre les hommes et les femmes, venant ainsi justifier et rendre légitime les inégalités réelles, factuelles entre les hommes et les femmes, en s'appuyant sur le caractère « naturelles » de celles-ci. Il existe de nombreux mécanismes qui, depuis l'enfance et le plus jeune âge, permettent d'ancrer ces stéréotypes de genre comme par exemple l'intériorisation des stéréotypes, c'est-à-dire le fait de les intégrer à ses croyances personnelles, sa conception de soi et de son groupe. On va alors considérer que le stéréotype est vrai pour soi, mais également pour l'ensemble des personnes qui partagent ce groupe.

1- Chiffres issus du rapport d'HF Bretagne, *La place des femmes dans le spectacle vivant et les arts visuels en Bretagne*, 2019.

Cette intériorisation se produit à travers de multiples agents de socialisation comme la famille, les médias, le milieu scolaire, la culture... De nombreuses études montrent par exemple que plus les parents vont exercer cette pression à se conformer aux stéréotypes de genre, plus les enfants vont les intégrer à leur personnalité et les reproduire. Certains stéréotypes vont créer des attentes (c'est l'effet « backlash »), c'est-à-dire que considérer qu'une fille doit se comporter comme telle, implique qu'elle ne se comporte surtout pas comme les garçons, et vice versa, créant ainsi des injonctions. Si les personnes ne se plient pas à ces injonctions, elles pourront être confrontées à une sanction. Par exemple, un garçon qui montre sa sensibilité auprès de ses pairs, à l'école, peut s'exposer à des sanctions comme des remarques, des insultes voir du harcèlement. Afin d'éviter les sanctions, les individus tendent à se conformer aux stéréotypes de genre. Ces mécanismes s'ancrent très jeune et sont inconscients, il est donc important de prendre conscience de leur existence et d'essayer de les déconstruire.

### Comment expliquer les inégalités de genre actuelles, malgré l'égalité de droit garantie par les lois ?

Pour répondre à ce paradoxe, Haude Rivoal nous explique d'abord l'existence, dans tous les milieux professionnels, de boys club, c'est-à-dire d'un réseau informel privé composé d'hommes issus de cooptations. Elle prend l'exemple de Gérald Darmanin, accusé par une femme de harcèlement sexuel et d'abus de faiblesse, qui avait été soutenu par une pétition elle-même signée par de nombreux hommes également concernés par des accusations de harcèlement sexuel. Ces cooptations entre hommes participent à la fois d'une défense de leurs intérêts communs, mais également d'une perpétuation des mécanismes sexistes et des violences sexuelles présents dans tous les milieux professionnels.

Haude Rivoal mentionne que ces mécanismes sont exacerbés par une précarisation du monde du travail : plus un environnement de travail est précaire, compétitif et instable, plus les hommes ont intérêt à maintenir ces espaces de cooptations et d'entre soi pour se protéger les uns des autres. Ces mécanismes sont d'autant

plus forts dans les métiers tirant du prestige à être un métier d'« homme » comme les avocats, les médecins ou les routiers. Ils partagent ainsi à la fois un certain sens de l'effort, du travail, mais également des expériences professionnelles similaires, qu'ils vont alors rechercher lors des recrutements par exemple, disqualifiant les femmes qui auraient des parcours professionnels différents.

Une seconde explication à la résistance des inégalités et du sexisme malgré une égalité de droit est celle d'un renouvellement permanent de l'exercice de la domination masculine. En effet, elle se traduit désormais davantage dans des mécanismes insidieux, discrets comme par exemple : s'autoriser à ne pas prendre de notes pendant une réunion parce qu'on suppose qu'il y a une femme qui le fera ou encore ne pas reprendre un collègue lourd envers une collègue, pour ne pas créer de conflit. Le constat aujourd'hui est celui d'un énorme différentiel entre les discours, un apparent souci de l'égalité porté par certains dirigeant-e-s et des pratiques en inadéquation totale.

### Les femmes et les hommes toujours aux mêmes postes dans les musiques actuelles

Marine Combe rappelle l'existence d'une ségrégation horizontale de genre importante dans le secteur des musiques actuelles : les femmes sont chanteuses, chargée de médiation, de communication. Les hommes sont programmeurs, directeurs, batteurs, régisseurs. Peu de représentations de femmes puissantes existent face à une masculinité toujours hégémonique. Quel est le rôle du genre dans les trajectoires et les carrières professionnelles ?

Juliette Josselin évoque qu'au-delà du plafond de verre, les femmes peuvent être confrontées à un « couloir de verre », ou parois de verre termes utilisés en sociologie pour désigner l'inaccessibilité de certaines professions du fait de leur position stratégique aux postes hiérarchiquement supérieurs. Elle donne l'exemple des postes de direction technique ou programmation qui conduisent davantage aux postes de direction que des postes de responsable d'action culturelle par exemple. Le manque de représentation de trajectoires et parcours



professionnels féminins conduisant aux postes de direction oriente ainsi les femmes à ne pas se projeter dans ce type de poste. Juliette Josselin en témoigne, après avoir constaté une évolution « atypique » d'une femme chargée d'action culturelle passée en direction, elle se décidera à candidater à une codirection au Jardin Moderne. Elle explique également l'intérêt de la codirection pour encourager les femmes à investir les postes de direction, d'une part car celle-ci est partagée entre plusieurs personnes, d'autre part parce qu'elle réinterroge son incarnation vers une direction plus concertée.

L'Ufisc<sup>2</sup> étant une confédération d'organisations professionnelles de divers champs artistiques et culturels, Laure Hubert-Rodier fait état de constats semblables au sein des réseaux membres, composés à 90% d'associations culturelles employeuses de l'ESS (économie sociale et solidaire). Elle décrit le secteur culturel comme composé d'équipes très féminisées et précarisées, notamment concernant les fonctions supports, c'est-à-dire l'ensemble des activités de gestion, de commu-

nication, d'administration, etc. En 2018, l'Ufisc se propose d'étudier les gouvernances et les équipes des structures au regard de ces enjeux dans le cadre d'une démarche participative : Le Réveil F-H<sup>3</sup>. Un cycle de 4 ateliers a ainsi été monté dont les thématiques étaient : « Culture et association : quels enjeux et quels outils ? S'emparer du guide de bonnes pratiques de l'ESS » ; « Comment les réseaux et les politiques publiques s'emparent de l'égalité femmes-hommes ? » ; « Les droits culturels, un levier pour progresser ? » ; Mieux accompagner les parcours professionnels. Un certain nombre de ressources a émané de ce projet d'ateliers, notamment des comptes-rendus des divers échanges et présentant des données, une enquête auprès de plusieurs réseaux membres franciliens, un guide ressources et outils autour de l'observation (auto-diagnostic, OPP, enquête), la communication et la sensibilisation (langage inclusif, campagne, charte, feuille de route, temps forts) et l'accompagnement et la formation (OPCO, mentorat, DLA) et qui renvoie vers un certain nombre de pratiques tels que des guides sur le mentorat, les gouvernances partagées, les codirections...

2 - [www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)

3 - Réveil FH ! Le guide ressources. Démarche participative autour des enjeux d'égalité femmes-hommes dans les structures culturelles de l'ESS, 2021.

## Quels constats sur nos modes de fonctionnement ?

Pierre Gau témoigne tout d'abord de la résonance des propos tenus jusqu'ici avec son parcours, durant lequel il a pu « profiter, participer d'un compagnonnage d'homme à homme ». Il fait état d'un questionnement sur les organisations et la manière de faire collectif sans utiliser des modèles qui favorisent la domination masculine. Il évoque l'enjeu de la construction du pouvoir, de la décision et des espaces de pouvoir, au sein des collectifs. Une réinvention des modèles de prise de décision dans le cadre d'une décision collective semble être une réponse intéressante pour limiter les rapports de force, mais où trouver de nouveaux modèles ?

Haude Rivoal rebondit sur l'idée qu'on imagine souvent l'objectif de l'égalité professionnelle comme « permettre aux femmes d'accéder aux mêmes fonctions que les hommes », or souhaite-t-on réellement que les femmes deviennent des hommes comme les autres ? C'est-à-dire qu'elles reproduisent les mêmes schémas et stéréotypes de genre ? Elle reprend le concept de virilité et le définit de la façon suivante : il s'agit d'un idéal de performance, d'endurance, de puissance, de courage qui s'exprime dans un univers compétitif. Il y a ici, selon elle, une grande résonance avec le monde du travail où la culture organisationnelle est façonnée autour de ces valeurs. La mise en place de périodes d'essais, les relations filiales privilégiées, de nombreuses pratiques ont constitué une mythologie du monde du travail autour de la performance, de la concurrence, etc. Il existe un lien très fort entre le capitalisme et le patriarcat qui peut expliquer l'idée que la masculinité des garçons existerait pour s'adapter à la culture de la compétitivité.

Juliette Josselin évoque le chantier portant sur l'égalité qui se tient au Jardin Moderne depuis 2020. Après un premier constat du peu de musiciennes adhérentes, le Jardin Moderne passe à l'action avec par exemple la mise en place d'un Girl Rock Camp ou d'ateliers en non-mixité. Accompagnés par La Petite et Plus Égales pendant un an et demi, l'équipe et le conseil d'administration se sont formés à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, ont travaillé entre sur les questions de commu-

nication inclusive, de programmation paritaire, etc. La démarche a abouti à une Assemblée Générale Extraordinaire, dédiée aux questions des genres, qui a permis à la fois d'ancrer l'engagement du Jardin Moderne, mais également d'imaginer et de réfléchir les aux moyens d'action que se donnait le projet. Une feuille de route avec des objectifs et des actions concrètes a été validée pour le nouveau projet associatif du Jardin Moderne sur la période 2023-2026. Rassembler l'ensemble des parties prenantes, des adhérent-e-s et des équipes du Jardin Moderne, a permis de travailler sur un positionnement de structure et de sortir d'un débat interindividuel.

Une fois ces constats posés, quelles sont les pistes d'amélioration et les perspectives envisageables ?

## Revaloriser les fonctions supports et le travail invisible

Dans le cadre des ateliers menés par l'Ufisc, Laure Hubert-Rodier témoigne d'un constat sur les rapports de domination et de force présents au sein des structures de l'ESS qui se matérialisent, entre autres, par une hiérarchisation des métiers. Elle évoque l'objectif souvent promu de permettre aux femmes l'accès à des postes de direction sans réinterroger la hiérarchie genrée entre les métiers. Elle défend ainsi une revalorisation des fonctions support, majoritairement incarnées par des femmes et dont les postes sont essentiels à la survie des projets. Elle indique ainsi la nécessité d'aller vers une revalorisation de tous les métiers, pour faire collectif et un partage des responsabilités en fonction des postes.

Juliette Josselin témoigne de l'importance du travail de coordination et des qualités et compétences humaines que cela suppose. Souvent invisibilisés, l'écoute des collègues, leur soutien et le lien social ainsi constitué sont essentiels dans la bonne coordination d'un projet collectif. Pourtant, ces compétences de communication interne ne sont ni reconnues, ni valorisées. Elle prend l'exemple des pots de départ, souvent organisés et pensés par les collègues femmes. Afin de limiter les biais de genre, une clarification s'est imposée au sein du Jardin Moderne : une grille exhaustive

des budgets alloués en fonction des types de contrats a été rédigée ainsi qu'une règle claire : à défaut d'un-e volontaire, c'est la ou le responsable de service de la personne quittant son poste qui a la gestion du pot de départ et de l'achat des cadeaux. Voici un exemple concret de la clarification des règles comme moyen d'éviter les biais de genre considérés comme « naturels », mais qui en réalité, résultent d'une appropriation genrée des codes sociaux. De la même façon, une prise de note tournante permet d'assurer une juste répartition de cette tâche en réunion.

Ethan Meimoun rebondit sur ces témoignages pour expliquer les constats scientifiques faits autour d'un système de hiérarchie de genre où le masculin est systématiquement placé au-dessus du féminin. Cette dichotomie hiérarchisée se retrouve ainsi à différents endroits comme dans les métiers, les pratiques de loisirs ou encore les goûts. Ainsi, un homme qui se s'oriente vers des comportements, goûts ou métiers associés au féminin « trahirait » son genre et s'exposerait ainsi à une sanction sociale. En effet, la posture de domination accordée aux hommes étant source de privilèges, sa remise en question ou négation suscite des incompréhensions et apparaît ainsi intolérable.

## Repenser concrètement le collectif

Pierre Gau évoque la notion de partage des responsabilités et fait état d'un travail amorcé avec sa gouvernance sur la répartition de la prise de décision au sein du collectif. La rapidité exigée dans certaines prises de position ou d'autres attendus sur ce que représente une fonction de direction peut également être sujet à interrogation, notamment par le biais de prises de décision collective.

Juliette Josselin évoque la démarche d'inclusivité portée par le Jardin Moderne comme ayant contribué à atteindre une parité au sein du conseil d'administration. Elle mentionne les effets de cooptation souvent présents dans ce type d'instances qui encouragent peu les femmes à se projeter dans des rôles de présidence par exemple. Une attention, du soutien et de la légitimation peuvent permettre à certaines femmes d'oser s'investir dans les collectifs associatifs. A la suite de la réorgani-

sation de leur gouvernance, un second travail de réécriture des process de décision a permis de clarifier les rôles et positions de chacun-e et ainsi éviter toute asymétrie de pouvoir. Ce travail a par exemple été effectué au sein de la codirection : sur quoi faut-il décider à deux ? Sur quoi est-il possible de trancher seul-e ? Sur quoi doivent-ils consulter la gouvernance ?

De la même façon, la répartition de la parole ou de la prise de notes en réunion fait souvent l'objet de biais de genre. Afin de redonner la parole aux personnes occupant des fonctions supports, l'équipe du Jardin Moderne a modifié l'habituel « tour d'horizon des activités » par un tour de table portant sur les actions à venir de chacun-e, incluant ainsi les demandes de subventions, les bilans, en plus des activités de coordination, programmation, etc. Cela permet de visibiliser le travail des personnes à des fonctions supports et ainsi de mieux les intégrer au projet global.

## Diversifier les sources d'apprentissage

Au Jardin Moderne, les bénévoles ont la possibilité de réaliser des missions en technique lumière et son lors des événements, aux côtés d'un-e professionnel-le-s. L'association propose des initiations sur un dimanche après-midi pour offrir des bases techniques. Elle a fait le constat que cette formation et la possibilité de s'investir sur des missions techniques, permettaient à de nombreuses femmes de se poser la question « pourquoi pas moi » et de découvrir ces métiers. De la même façon, après l'accueil sur une année d'une personne en alternance en son, l'association a intégré cette personne au pool technique intermittent travaillant à l'année pour le Jardin Moderne.

## Embarquer plus largement dans la lutte contre les inégalités

Laure Hubert-Rodier souligne la nécessité d'étendre la formation des directions aux violences et harcèlements sexistes et sexuelles à celle des équipes, bénévoles et parties prenantes des activités. De la même façon, il est important d'informer, de sensibiliser les spectateur-trice-s sur ce qui n'est pas toléré au

sein des lieux et d'indiquer des personnes référentes pouvant accueillir et gérer des situations de VHSS. Cette marche forcée de formation des équipes aux VHSS ne doit cependant pas effacer ou cacher le sexisme sans cesse renouvelé qui s'immisce encore dans les rapports sociaux.

Juliette Josselin rebondit sur la programmation inclusive, au sein de la démarche du Jardin Moderne. Les événements étant organisés aux 2/3 par des associations, Le Jardin Moderne a travaillé avec elles à l'élaboration d'un menu d'actions pour les encourager à se positionner sur une programmation paritaire, à questionner la parité au sein des équipes, à concevoir une répartition non genrée des rôles ou encore une organisation d'événements en non-mixité à destination des musiciennes. Le Jardin Moderne s'est également fixé des objectifs de progression (+10% de femmes sur scène chaque année, à partir de 2023, pour arriver à une parité en 2026).

Marine Combe conclut cette première partie d'échanges avec l'importance d'observer, de compter, de prendre en compte la parole des concerné-e-s afin de créer des espaces d'expression pour elles-eux. Ces réflexions et actions permettent ainsi de lutter contre les discriminations (sexisme, racisme, grossophobie, âgisme, validisme, etc.) au sein des collectifs et des lieux de travail, dont on connaît la porosité avec la vie personnelle.

## Échanges avec les participant-e-s

Catherine Debergue, administratrice à l'Antipode (Rennes) prend la parole pour encourager l'organisation de « girls club » à l'instar des « boys club ». Elle évoque sa participation au programme de mentorat Wah ! porté par la FEDELIMA et les bénéfices que ces groupes en non-mixité provoquent.

Juliette Josselin rebondit sur la question de la non-mixité qui génère régulièrement de vives réactions. Elle témoigne de l'intérêt de ces espaces sur les enjeux de légitimité et de partage d'expériences similaires. Elle fait part de l'enjeu de cercles de parole comme celui à destination des directrices ou coordinatrices en prise de poste : Wah'ts up !, porté par la FEDELIMA du

quel elle fait partie. En plus d'être un espace de partage d'expériences similaires, elle l'évoque comme un laboratoire de nouveaux modèles de direction plus « inclusifs, coopératifs, à l'écoute et où chacun trouverait sa place dans le respect des un-e-s et des autres ».



Une autre personne rebondit sur les espaces de non-mixité comme des espaces « reposants », car exempté du sexisme ordinaire « éreintant à vivre quotidiennement », mais également empouvoirant, galvanisant par l'effet du collectif.

*Une autre question porte sur l'atelier entre hommes organisé dans le cadre de l'AG égalité : quels en ont été les effets ? Comment s'est faite l'animation ?*

Juliette Josselin rappelle que l'intitulé de l'atelier était « questionner son rôle dans l'égalité femme-homme », ouvert à tous les hommes (musiciens, organisateurs de concert, bénévoles...). L'objectif était de réfléchir, concrètement, aux façons dont les hommes peuvent prendre part à la lutte contre le sexisme : reprendre un-e collègue qui tient des propos sexistes, même sur le ton de l'humour, ne pas couper la parole, la redistribuer lorsqu'on en est témoin, etc. L'animation a été faite par Jean-Michel Journet, co-fondateur de #Musictoo. Il est important que ces ateliers, s'ils sont entre hommes, soient animés soit par des personnes engagées dans une démarche

et en priorité par des personnes concernées par les discriminations. Par exemple, Noëllia, créatrice du compte Instagram « **Nos alliés les hommes** », produit des « ressources féministes pour hommes cis en questionnement ». Depuis peu de temps, elle anime également des groupes de paroles en non-mixité masculine et souligne l'importance d'une personne non homme « pour ne pas tomber dans la dérive d'un boys club ».

Pierre Gau rebondit en évoquant D' de Kabal, un artiste qui organise des ateliers sur la question de la masculinité et qui est intervenu sur son territoire, pendant environ 2 ans. Il a mis en place des groupes de parole masculins qui ont perduré après son départ.

Malgré l'importance pour certain-e-s de défendre et conserver l'image d'un secteur des musiques actuelles de « vieux punk », d'un milieu subversif, une participante souligne l'inexistence des mots « féminisme », « militantisme » lors des discussions au sujet de l'égalité souvent appréhendée de façon institutionnelle.

Les actions de lutte contre le sexisme sont parfois décorrélées des luttes sociales profondes au sein desquelles elles s'inscrivent et prennent une distance avec les mots, ressources utilisées et produites par les milieux militants féministes radicaux.

Une participante évoque l'intérêt de sensibiliser et informer les plus jeunes à ce sujet et notamment au sein des écoles de musique pour favoriser par exemple un choix réellement libre de l'instrument de musique.

Amandine Aubry, chargée d'action culturelle au Jardin Moderne (Rennes), intervient pour évoquer le Girl Rock camp<sup>4</sup> en non-mixité organisé au Jardin Moderne, réunissant pendant une semaine 7 adolescentes non-musiciennes pour la plupart et ayant entre 13 et 18 ans. Accompagnées de 18 intervenantes tout le long de la semaine, elles ont participé à divers ateliers de pratique musicale ou autres (prise de parole en

public, yoga...) en vue de se produire sur scène le dernier jour de la semaine devant familles et ami-e-s. venus écouter leurs compositions. Elle évoque à la fois un investissement progressif de l'espace au sein du Jardin Moderne par les filles durant la semaine, mais également une conscientisation très importante des enjeux de genre dans leur capacité à créer, oser.

Manon Chevalier, programmatrice et chargée d'action culturelle à La Cave aux poètes, prend la parole pour évoquer l'étude *On ne naît pas musiciennes, on le devient*<sup>5</sup>, réalisée en partenariat avec l'ARA à Roubaix qui porte sur les parcours de musiciennes. A la suite de ce travail d'étude, ils mènent un travail de réflexion au sein des écoles primaires pour parler égalité et stéréotypes de genre à travers la musique, car les effets de mixité sont perceptibles dès la petite enfance : les petites filles osent moins, prennent moins de place. Un sujet qu'il semble nécessaire de traiter en discussion avec les Conservatoires, pas toujours sensibilisés à ces enjeux. Une autre personne évoque l'étude *Les drôlesses musiciennes*<sup>6</sup>, menée par La Nef (Angoulême) toujours sur les parcours de musiciennes, mais rapportés sur le territoire de la Charente. Elles ont intégré les établissements scolaires tels que les collèges et lycées dans le périmètre de leur étude et dans ce prolongement, organisent aujourd'hui des ateliers de sensibilisation autour de l'étude et de ses enjeux, avec des résultats intéressants.

Marie Ponthieux, chargée de communication et de l'animation territoriale de l'Essonne pour le RIF (Réseau des musiques actuelles en Île-de-France) évoque un livret de préconisations pour plus d'égalité dans l'enseignement musical qui avait été édité par le HF Île-de-France.

Marie Ponthieux, chargée de communication et de l'animation territoriale de l'Essonne pour le RIF (Réseau des musiques actuelles en Île-de-France) évoque un livret de préconisations<sup>7</sup> pour plus d'égalité dans l'enseignement musical qui avait été édité par le HF Île-de-France.

4 - *Girl power !* Audrey Guillier, Revue La Déferlante, n°6, juin 2022.

5 - *On ne naît pas musicienne, on le devient*, Étude sur les parcours de musiciennes : de l'ARA à la Cave aux poètes, 2021.

6 - *Les drôlesses musiciennes*, Étude autour des parcours de musiciennes en Charente, 2022.

7 - *Préconisations en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement musical*, HF Île-de-France, 2018.

# Organisation interne « horizontale », « transversale », « verticale », « pyramidale », « matricielle »... des équipes : de quoi parle-t-on et qu'est-ce que cela implique ?

 Mercredi 6 juillet | 9h30-12h00

La structuration des projets de musiques actuelles et l'évolution des équipes de salarié-e-s permanent-e-s, passées en 20 ans de 4 à 9 personnes en moyenne, questionnent le mode d'organisation interne à mettre en place. Le souhait de partage collectif du projet, de participation des personnes, d'interactions entre l'ensemble des membres de l'équipe amène les structures, et notamment les managers d'équipe salarié-e-s, à souhaiter et défendre des organisations « horizontales ». Cependant, pour les équipes, cela peut parfois poser des problématiques de compréhension sur ce que ce type d'organisation implique réellement dans les prises de décision, manière de faire, etc. Ainsi, cet atelier abordera différentes questions : quelles sont les principales organisations d'équipe possibles ? Quel type de management impliquent-elles ? Comment se répartissent les responsabilités selon le modèle choisi ? Existe-t-il d'autres modèles plus hybrides ?

## Avec...



**Stéphanie Thomas Bonnetin**  
Directrice de l'Antipode (Rennes)



**Sandrine Dupuy**  
Administratrice de Quelques p'Arts, Centre national des arts de la rue et de l'espace public



**Jihad-Michel Hoballah (en visio)**  
Consultant, Les Ateliers du lien



**Julien Costé (en visio)**  
BaZarNaom, collectif et lieu de création pluridisciplinaire (Caen)

## Animé par...



**Laetitia Coquelin**  
Directrice adjointe du SMA (Syndicat des musiques actuelles)



**Elise Jamet (en visio)**  
Directrice de SECRATEB, groupement d'employeurs culture



*Compte rendu indisponible*

# Communication et éditorialisation des contenus : les lieux de musiques actuelles deviennent-ils des médias à part entière ?

🕒 Mercredi 6 juillet | 9h30-12h00

Après deux années d'activités discontinues, les lieux de musiques actuelles ont été confrontés à de nombreux défis dont celui de maintenir le lien avec leur communauté. L'une des réponses apportées à cet enjeu de taille a été de produire de nouveaux contenus éditorialisés : documentaires, portraits, chroniques, reportages, débats d'idées, jeux, conférences, etc. Qu'ils soient aux formats magazine (web ou papier), vidéo, radio ou podcast ces contenus enrichis dépassent très largement la simple communication promotionnelle. Publiées au sein de nouvelles rubriques « magazine », « médias », « blog », « journal », ces productions traitent principalement de l'actualité de la structure et de celles et ceux qui s'engagent pour la faire fonctionner, mais aussi de la scène artistique locale, ou plus largement du monde la musique. Jusqu'où les lieux doivent-ils aller dans « l'autoproduction » de ces contenus ? Est-ce désormais une nouvelle « mission » de ces structures ? Quelles conséquences sur les métiers de la communication ? Quelles retombées auprès des personnes qui fréquentent ces lieux ? Quel est le point de vue des « vrais » médias musicaux concernant cette évolution ? Toutes ces questions seront abordées lors de cette table ronde !

## Avec...



**Muriel Jacquemin**  
Responsable de la communication à Bonjour Minuit (Saint-Brieuc)



**Anthony Gaborit**  
Responsable de la communication à L'Autre Canal (Nancy)



**Nadine Boursier**  
Cheffe de rédaction à Ouest France (Lorient)



**Pascal Bertin**  
Journaliste indépendant (Inrocks, Libé, Tsugi, France Inter...)

## Animé par...



**Marion Bourgeon**  
Responsable de la communication à Hydrophone (Lorient)

## Introduction de la table ronde et présentation des intervenant-e-s

**Marion Bourgeon**, responsable de la communication chez Hydrophone, a introduit la discussion en expliquant comment l'idée d'organiser cette table ronde a émergé. Après deux années de crise sanitaire qui ont affecté les lieux de musiques actuelles, elle a constaté que les services de communication ont souvent été en première ligne pour maintenir le lien avec les publics. Au cours de ces deux années, les communicant-e-s ont cherché et souvent trouvé des solutions pour maintenir ce lien malgré la fermeture des salles. Selon Marion Bourgeon, l'une de ces solutions a été l'éditorialisation des supports de communication. Ainsi, cette table ronde sera l'occasion de présenter quelques exemples d'éditorialisation, d'expliquer ce que cela implique dans le quotidien des communicant-e-s et de discuter de l'avenir de ces nouveaux contenus et médias. Est-ce que cela signifie de nouvelles missions que les communicant-e-s doivent prendre en charge ? Comment voit-on l'avenir de ces nouveaux contenus où médias ?

Avant de présenter les différents projets, chaque intervenant-e est invité-e à se présenter. **Anthony Gaborit**, responsable de la communication de L'Autre Canal, entame les discussions en précisant qu'il travaille dans cette structure depuis 2016. Son parcours de communication a débuté par une activité de rédacteur de blogs, notamment au cours des années 2010 à 2015, lorsque les blogs étaient très populaires et qu'il existait de nombreuses initiatives. Selon lui, cette période et ces initiatives ont été déterminantes pour son parcours professionnel. En effet, sans cette expérience, il n'aurait probablement pas choisi ce métier ni créé le média Splash, qu'il présentera lors de cette table ronde. Ces années, qui représentent une époque selon lui révolue, ont été marquées par une effervescence créative

et une envie de partager des idées, des contenus et des projets.

C'est ensuite au tour de **Muriel Jacquemin**, responsable de la communication de Bonjour Minuit à Saint-Brieuc, de se présenter. Elle occupe ce poste depuis octobre 2018 et possède une expérience dans le domaine des festivals. Avant de rejoindre Bonjour Minuit, elle a travaillé pour des événements tels que le festival "Au coin de la rue" en Mayenne et le festival "Papillons de Nuit" dans la Manche.

**Nadine Boursier**, chef de rédaction à Ouest France à Lorient depuis janvier 2020, prend également la parole pour se présenter. Elle s'intéresse aux musiques actuelles depuis de nombreuses années, et a eu l'occasion d'explorer ce domaine dans différentes rédactions de Ouest-France. Elle témoignera des contraintes que rencontre la presse locale, ainsi que les relations que cette presse peut entretenir avec le tissu culturel, et notamment avec les salles



de concert telles qu'Hydrophone.

Enfin, **Pascal Bertin**, journaliste indépendant se présente à son tour. Il travaille en tant que journaliste spécialisé dans la musique en freelance depuis 2010. Auparavant, il travaillait aux Inrockuptibles de 2000 à 2010, où il s'occupait notamment du site internet et des hors-séries. Depuis, il travaille en freelance et collabore avec différents médias, tels que le journal

Libération, pour lequel il écrit des articles sur la musique pour les cahiers du week-end, ainsi que Tsugi et Vice Magazine. Il travaille également avec des acteurs institutionnels et se concentre principalement sur la partie rédactionnelle en lien avec la musique. En plus de ses activités journalistiques, il réalise des prestations extra-éditoriales, telles que la création de playlists pour Spotify et Deezer, ainsi que des documentaires musicaux. En somme, il travaille sur différents supports et façons de transmettre l'information et le savoir, en lien avec la musique.

## Splash – Le blog de L'Autre Canal

La table ronde se poursuit avec la présentation de deux exemples de contenus éditorialisés récents toujours en cours. Anthony Gaborit prend la parole pour évoquer Splash, le blog de L'Autre Canal. Ce blog est sorti en février 2021. L'initiative est partie du constat que la section "blog" de leur site internet créé en 2018 n'était pas satisfaisante. Derrière cet onglet décrit comme "lambda" par Anthony, L'Autre Canal mettait en ligne des articles pour parler des actions culturelles, faire des interviews de groupes locaux, etc. Cependant, cette solution n'était pas vraiment assumée.

À l'automne 2020, l'équipe a souhaité créer un vrai magazine éditorialisé, diffusé à un public plus restreint, mais offrant une qualité supérieure, avec plus d'interviews. L'idée étant de proposer un beau programme, un bel objet que l'on souhaite conserver. Mais avec la crise sanitaire qui perdurait à cette période, l'équipe a réalisé qu'il serait difficile de diffuser ce magazine, les lieux culturels et les bars étant fermés. La production d'un magazine en ligne à feuilleter n'était pas non plus idée très séduisante pour l'équipe. C'est pourquoi L'Autre Canal a opté pour un blog beaucoup plus assumé avec des systèmes de navigation

beaucoup plus intuitifs qu'un site internet traditionnel. L'objectif était de proposer une solution très intuitive et facilement navigable sur téléphone, pour une utilisation confortable à la maison. Ainsi, et malgré les contraintes économiques, L'Autre Canal a créé un site qui porte le nom de domaine « Splash », qui n'est pas lié au site de L'Autre Canal. L'idée était de créer un univers graphique et de navigation qui ne ressemble pas au site de L'Autre Canal, quelque chose de plus « fun », beaucoup moins institutionnel, sans logos, et avec une patte graphique beaucoup plus assumée. L'ambition éditoriale était que chaque contenu publié sur ce blog se devait d'être nouveau et non pas de la « promotion déguisée » afin de vendre des billets. L'objectif final était de valoriser ces contenus en les rassemblant au même endroit pour éviter l'éphémère et le rythme effréné des réseaux sociaux où les contenus peuvent disparaître en quelques minutes. Splash offre donc la possibilité d'avoir une « trace » de contenus rassemblés au même endroit, comme un magazine, mais sur Internet.



## Major Tom, l'explorateur musical de Bonjour Minuit

Muriel Jacquemin, responsable de la communication, explique que le postulat du lancement de leur projet est complètement différent de celui présenté par Anthony Gaborit. Bonjour Minuit est la seule Scène de Musiques Ac-

tuelles (SMAC) du territoire des Côtes-d'Armor, située à Saint-Brieuc. Elle possède une longue histoire, ayant été créée dans les années 1960 en tant que Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) dans les quartiers ouest de Saint-Brieuc, complètement excentrés. Au fil des années, une activité musicale s'est développée sur place, grâce notamment aux studios de répétition. Un peu avant 2010, la salle a obtenu le label SMAC et a construit des extensions, avec une grande salle de concert dont la capacité d'accueil est passée à 460 personnes et un club pouvant recevoir 150 personnes.

Lorsque la salle a obtenu le label SMAC, elle a pris le nom de « La Citrouille ». En 2017, il y a eu un véritable tournant avec un changement d'équipe associative, qui a entraîné une refonte importante de l'équipe salariée ainsi qu'une réécriture du projet associatif et du projet de musiques actuelles, conduisant à une réorientation quasi-totale des activités. En 2018, Muriel a été recrutée pour accompagner cette réorientation et la traduire en termes de communication. En 2019, lorsque l'équipe a défini l'identité de Bonjour Minuit et la stratégie de communication, elle a remis en question de nombreux aspects. L'élément central du projet artistique et culturel était de considérer Bonjour Minuit avant tout comme un lieu de vie. En effet, la salle est située dans un quartier prioritaire de la ville et compte des riverains et des voisins qui n'avaient jusqu'alors jamais fréquenté la salle, la percevant comme un grand bloc fermé, un bunker en quelque sorte.

Un véritable problème d'appropriation du lieu existait historiquement, c'est pourquoi l'équipe a souhaité renforcer l'aspect "lieu de vie" et désacraliser le concept de "lieu culturel". En conséquence, elle a abandonné le schéma traditionnel de la saison culturelle. En 2020, Bonjour Minuit a lancé sa nouvelle stratégie de communication, avec un travail effectué sur l'ensemble de l'année, de janvier à décembre, plutôt que de septembre à juin. Avec sa nouvelle identité, Bonjour Minuit a adopté un calendrier différent, basé sur des cycles de communication de deux mois, soit cinq cycles par an. L'objectif était de faire comprendre aux personnes que Bonjour Minuit est un lieu de proximité, où il n'est pas nécessaire de réserver trois mois à l'avance ou de prendre un programme annuel. L'équipe de Bonjour Minuit

a ainsi voulu démythifier l'image ancienne de la salle. En revanche, Muriel souligne que changer de rythme de communication et passer à cinq cycles tous les deux mois est très difficile en termes de planification et de budget, car cela signifie produire plus de supports. De plus, au cœur de ces supports, Bonjour Minuit a voulu aller au-delà des contenus habituels tels que les biographies d'artistes, afin de mettre en avant l'idée que la salle ne propose pas seulement des concerts, mais aussi des activités qui peuvent parfois être invisibles pour le grand public, car destinées aux scolaires, aux publics en milieu carcéral, etc.,

Ainsi, l'équipe de Bonjour Minuit a cherché des solutions pour partager toutes les activités de la salle, y compris l'action culturelle et l'accompagnement des pratiques artistiques, qui s'inscrivent sur un temps long et ne sont pas adaptées aux cycles courts de communication. Pour cela, elle a construit un binôme entre des supports destinés à servir de "mémoire" (agenda, programme de concerts) et des contenus beaucoup plus détaillés sur les autres missions de la salle, publiés sous la forme de magazines semestriels au format fanzine. Le choix éditorial pour ce magazine a été de parler de tout sauf des concerts, c'est-à-dire de toutes les autres activités de la salle, de la vie associative, de l'action culturelle et du territoire. Chaque magazine est construit autour d'un dossier central sur une thématique liée à une mission particulière de l'équipe. Ce dossier permet également d'ouvrir le sujet à d'autres structures du territoire et de ne pas se limiter à une présentation nombriliste de la salle, mais plutôt de susciter des questions, des réflexions et des contributions pour valoriser ce qui se passe sur les Côtes-d'Armor. Ainsi, ce magazine a été baptisé Major Tom pour son côté explorateur musical et représente aujourd'hui en quelque sorte un pôle de ressources qui permet d'approfondir les thématiques et les enjeux qui traversent l'équipe de Bonjour Minuit. Les médias locaux ne peuvent pas toujours approfondir autant les sujets que ce que propose Major Tom, notamment lorsqu'il faut couvrir des projets qui s'étalent sur six mois. La prise de parole sous ce format répond donc à un besoin que l'équipe de Bonjour Minuit avait identifié sur son territoire.

## Quelles retombées pour ces supports éditorialisés ?

Anthony Gaborit constate que les retombées sont trop faibles. Selon lui, le problème de visibilité se pose rapidement et il est malheureusement nécessaire de payer pour y remédier. Lors du mois de lancement de Splash, près de 10 000 visites ont été enregistrées, grâce notamment à la publication intensive de contenus tels que des vidéos présentant l'équipe de l'Autre Canal et les métiers du secteur, ainsi que des interviews de professionnels de la filière, de développeurs d'artistes, de tourneurs, etc. Cependant, ces résultats n'ont jamais été reproduits, et l'une des difficultés rencontrées par Anthony est de trouver l'équilibre entre la publication de vidéos directement sur les réseaux sociaux pour qu'elles soient vues par un maximum de personnes et le fait de vouloir générer du trafic sur Splash en renvoyant les gens directement sur le blog. Depuis février 2022, avec la reprise maximale de l'activité et la diminution des restrictions sanitaires, la fréquentation du site a diminué, les gens ayant moins de temps. Malgré ces difficultés, les retours du public et des financeurs sur le blog ont été très positifs. L'enjeu actuel consiste à trouver de nouvelles méthodes de collaboration pour optimiser le temps et exploiter au mieux cette nouvelle solution qu'est Splash.



En ce qui concerne Bonjour Minuit, Muriel Jacquemin remarque qu'il est beaucoup plus difficile d'évaluer les retombées de leur magazine,

car ils ont choisi un format papier distribué dans différents lieux, comme les magasins d'instruments de musique et les cafés-concerts, où l'on peut supposer que les personnes sont déjà sensibilisées aux musiques actuelles. Selon Muriel, il est impossible de quantifier les retombées de cette façon, étant donné que le magazine est édité deux fois par an. Les retours sont donc informels, provenant de partenaires publics et d'autres salles de concert qui apprécient énormément ce support. Dans ce sens, Major Tom est déjà un pari gagné. Cependant, Muriel regrette que les gens du quartier ne feuilletent pas le magazine, ou très peu. En somme, la publication d'un tel magazine représente beaucoup de temps, d'efforts et de moyens pour des enjeux de communication qui ne sont pas complètement atteints. Néanmoins, le chemin parcouru est très intéressant par rapport aux enjeux de la salle et selon elle, c'est peut-être ce chemin qui prime.

## Quelle suites à ces nouveaux contenus et quelles organisations pour les pérenniser ?

L'équipe de l'Autre Canal cherche un rythme adapté pour alimenter Splash et envisage un système plus collaboratif. Anthony Gaborit souhaite ouvrir la rédaction à un public plus large, incluant des bénévoles, des habitant-e-s et des gens du quartier. Jusqu'à présent, leur seule collaboration a été avec l'équipe d'un jeune magazine nancéien, Première Pluie. Cette équipe a été chargée de couvrir le festival Bon Moment pour créer une sorte de "gazette de festival" plus contemporaine, à leur image. En échange, l'Autre Canal a aidé financièrement ces jeunes passionnés en achetant des espaces publicitaires dans leur magazine. Cependant, Anthony souligne que la limite de cette collaboration réside dans le fait que l'équipe continue à éditer son propre magazine en pleine saison et n'a donc pas le temps de se consacrer plus régulièrement à Splash. De plus, il est important de trouver la bonne arti-

clation entre la fonction de "rédacteur en chef du blog" et celle de responsable communication au quotidien, ce qui demande du temps et de la réflexion. En fin de compte, l'objectif est de créer un système collaboratif plus efficace pour alimenter Splash et permettre une participation plus large tout en respectant les contraintes de chacun.

Muriel Jacquemin affirme que Major Tom fait pleinement partie de la future stratégie de communication de Bonjour Minuit et que ce média évoluera et perdurera. En effet, elle souligne que le format papier a des limites en termes de diffusion et qu'il évoluera en média web, permettant des publications régulières tout au long de l'année plutôt que d'avoir deux bouclages annuels qui sont très contraignants. L'objectif est également d'y intégrer des contenus vidéo qui semblent adaptés pour valoriser certaines activités, telles que l'action culturelle. Bonjour Minuit intègre systématiquement une ligne budgétaire dédiée à la vidéo pour les projets d'actions culturelles, ce qui leur permet désormais de réaliser environ quatre reportages chaque année. Afin de pallier le caractère éphémère des réseaux sociaux, comme l'a souligné Anthony précédemment, le magazine Major Tom est donc appelé à devenir une plateforme en ligne évolutive. Cela permettra d'accroître sa visibilité sur le territoire, notamment auprès des partenaires qui pourront mieux comprendre le potentiel de partenariat grâce à la présence de vidéos. Les enjeux financiers sont également un élément important. Chaque année, la publication de 2 500 exemplaires de Major Tom coûte 3 500 €, alors que cette somme pourrait être investie en deux ans dans la création d'une solide plateforme en ligne. En somme, cette transition répond à des enjeux financiers et de diffusion afin d'atteindre les objectifs que s'est fixés Bonjour Minuit en matière de couverture du territoire. Muriel souligne cependant que la structure continuera à éditer une version papier



## Les participant-e-s dans la salle partagent d'autres initiatives

Angélique Rucklin, responsable de la communication de La Vapeur à Dijon, rebondit sur le fait que leur tentative de lancement d'un webzine nommé "Vapzine" a échoué en raison du manque de capacités internes pour produire du contenu (interviews, reportages de concerts, etc.). Ils ont également essayé de mettre en place des systèmes collaboratifs avec des étudiants, mais il faut du temps pour accompagner ces personnes et s'assurer qu'elles ont les compétences rédactionnelles nécessaires. À l'image de ce qu'a réalisé L'Autre Canal avec le magazine Première Pluie, La Vapeur a tenté de collaborer avec un média local, mais cela s'est essouffé. Aujourd'hui, leur partie magazine est réduite à une galerie d'images ou à des simples posts. Cependant, à l'issue de la crise sanitaire, La Vapeur a créé le "Mag de l'été" pour renouer le contact avec le public et montrer l'impact que les restrictions sanitaires pouvaient avoir sur un lieu comme La Vapeur et les prestataires

qui l'entourent. Ce magazine comprenait des dossiers sérieux sur le secteur des musiques actuelles pendant la crise, ainsi que des rubriques "classiques" d'un magazine de l'été (horoscope, test psychologique, etc.). Comme pour les projets précédemment présentés, Angélique Rucklin souligne que les retours ont été positifs et qu'ils avaient la volonté de rééditer ce magazine chaque été, mais les contraintes de temps ne le permettent malheureusement pas alors que cela pourrait être une solution intéressante pour garder le lien avec les publics durant l'été.

Emmanuel Hautemer, responsable multimédia du 106 à Rouen, confirme que la production de contenu est un défi différent lorsqu'il s'agit de le créer en interne. Pendant la période Covid, il a été souvent très difficile pour les structures de pérenniser ce qu'elles avaient mis en place. En outre, il remarque qu'il existe d'autres problèmes lorsque l'on veut mutualiser ces contenus à l'échelle d'un territoire, tels que la question du comité éditorial, le temps nécessaire pour s'en occuper, et surtout la difficulté à définir une ligne éditoriale commune. Emmanuel suggère alors qu'il pourrait être intéressant de réfléchir à la création d'une plateforme commune à l'échelle nationale de la FEDELIMA, qui permettrait de sélectionner des contenus produits par les différentes Scènes de musiques actuelles de peser davantage dans le paysage médiatique. Selon lui, il est essentiel de montrer que les activités des SMAC dépassent la simple organisation de concerts, et que les lieux de musiques actuelles pourraient être plus forts en étant unis sur la question de l'éditorialisation

Mathilde Vigouroux, responsable de la communication à La Carène à Brest, partage elle aussi le fait qu'ils ont aussi décidé d'éditorialiser leurs contenus pendant la période COVID, mais que pour contrer le manque de temps de la période actuelle, elle continue à faire appel à une journaliste extérieure qui rédige des articles. Selon elle, c'est une solution pour pallier

ce manque de temps et cela participe de la professionnalisation de leurs activités.



## La question de la relation avec la presse

Nadine Boursier, chef de rédaction à Ouest France à Lorient, confirme que tout ce travail d'éditorialisation récent mené par les lieux de musiques actuelles est complémentaire avec l'activité de la presse locale. Toutefois, le manque de budget et de temps sont des contraintes partagées par la presse locale. Les journaux ont peu de place à consacrer à la culture et doivent traiter de multiples événements, ce qui peut les sursolliciter. Elle ajoute qu'en tant que média généraliste, il est également important de considérer l'intérêt du lecteur. Nadine Boursier a souvent entendu dire au cours de sa carrière que la culture ne se vendait pas et que le taux de lecture n'était pas élevé. Or, elle pense qu'un bon angle peut susciter l'intérêt du lecteur. Par exemple, Ouest France a souvent réalisé des portraits de bénévoles ou de salariés pour traiter de l'actualité d'Hydrophone et de son festival Les Indisciplinés. Les mouvements au sein de l'association, la construction de la nouvelle salle, les résidences artistiques et l'accompagnement des pratiques en amateur ont fait l'objet de reportages. L'idée étant à chaque fois de montrer les coulisses de la structure et de trouver des thématiques en lien avec la société.

L'augmentation du prix du papier est aussi un facteur déterminant pour la presse locale dans sa capacité à couvrir l'actualité culturelle. En effet, selon Nadine Boursier, la tendance actuelle est plutôt à la fermeture de pages, rendant difficile la couverture de projets sur le temps long. Elle souligne également qu'il est important de trouver le bon moment pour réaliser les articles. Anthony Gaborit confirme que trouver le moment opportun pour couvrir des projets d'actions culturelles sur des temps longs est crucial, tout comme trouver le bon format. Selon lui, il est parfois difficile de trouver un équilibre entre des formats très courts, tels que ceux de Konbini, qui laissent peu de temps à l'expression, et des formats plus longs qui peuvent parfois désintéresser le lecteur ou le spectateur.

Selon Pascal Bertin, journaliste indépendant, le constat sur les manques de moyens dans la presse régionale est encore plus vrai pour la presse nationale. La musique et la culture ont une place importante dans les médias généralistes, mais ils sont souvent les premiers à subir des coupes, que ce soit en termes de pagination ou de ressources internes ou externes. Ils deviennent alors le parent pauvre de l'actualité. La couverture de l'actualité culturelle est certes un plus en termes d'image et de traitement, mais c'est aussi souvent le premier poste sur lequel les économies sont faites. On enlève le « strapontin » dès qu'il faut faire des économies.

Pascal Bertin souligne également que les frontières entre les métiers sont de plus en plus floues, y compris entre le sien en tant que journaliste et celui des responsables de communication de lieux culturels. Selon lui, la grande problématique des salles de musiques actuelles, en particulier avec la crise du COVID, est qu'elles ont dû communiquer sur leurs métiers, ce qui a contraint les chargés de communication à développer de nouveaux axes de communication, nécessitant du temps et des ressources pour combler le déficit des médias, qu'ils soient nationaux ou locaux. Enfin, Pascal Bertin fait également la distinction entre les médias et le contenu. Ce que produisent les lieux de musiques actuelles est du contenu, c'est-à-dire de l'information qui est probablement moins objective que ce que produisent les médias. Cependant, selon

lui, ce n'est pas un problème. Ce qui intéresse les salles de concert, c'est de faire connaître leurs métiers, leurs activités, et leur travail en termes d'accompagnement, de médiation et de programmation. Il est donc essentiel de trouver les moyens pour que les personnes en charge de ces tâches ne s'épuisent pas. À ce sujet, Muriel Jacquemin confirme que si elle pouvait engager un binôme pour l'épauler, elle souhaiterait que son profil de poste porte spécifiquement sur de la création de contenu. C'est-à-dire être accompagnée d'une personne capable de produire de la vidéo, faire du graphisme et rédiger correctement.

Fred Robbe, directeur de l'Astrolabe, rejoint les propos de Muriel. Il partage le fait que le service communication de sa structure est en pleine réflexion pour mieux couvrir l'ensemble de leurs activités et proposer des contenus plus diversifiés que ce qu'ils ont fait jusqu'à présent. L'équipe de l'Astrolabe réfléchit notamment à l'embauche d'une personne au profil Journaliste Reporter d'Images (JRI) capable de produire des vidéos, des podcasts et d'autres contenus pour relier les activités de la salle à son territoire et toucher encore plus directement ses habitants. Ainsi, d'après Fred Robbe, toutes les dynamiques évoquées lors de cette table ronde en termes d'évolution des fonctions de communication pourraient contribuer à l'avènement d'une nouvelle ère pour les lieux de musiques actuelles. En effet, ces changements permettraient de renforcer la connexion avec le public, de favoriser la transmission d'informations et de valeurs, et d'encourager l'inclusion des habitants dans les projets culturels.

# La place du « jeune public » dans les projets artistiques, au prisme de la programmation : quelles réalités dans nos lieux ?

 Mercredi 6 juillet | 9h30-12h00

La programmation du « jeune public » dans les lieux de musiques actuelles s'incarne autour de différentes réalités de métiers. En effet, cette fonction est le plus souvent mutualisée avec d'autres comme l'action culturelle notamment, elle peut également être portée par la personne qui coordonne l'ensemble de la programmation ou plus rarement dans les lieux de musiques actuelles, avoir un-e programmateur-riche dédié-e. Que racontent ces différents cas de figure de la place du jeune public dans les projets de musiques actuelles ? Quels sont les contraintes et les atouts de ces différents modes d'organisation ? C'est ce à quoi nous réfléchirons collectivement au sein de cette table ronde.

## Avec...



**Marie-Charlotte Sautai**  
Responsable de l'action culturelle et de la médiation au Tetris (Le Havre)



**Franck Testaert**  
Directeur de Papas production - Le Tetris (Le Havre)



**Benjamin Mialot**  
Programmateur des 4Ecluses (Dunkerque)



**Gaëlle Carré**  
Responsable de l'action culturelle et de la programmation jeune public au Gueulard Plus (Nilvange)



**Agnès Le Lay**  
Facilitatrice de synthèse, association L'Eclate (Rochefort-en-Terre)

## Animé par...



**Alexandre Lamothe**  
Coordinateur de la Bobine (Grenoble)

Depuis cinq ans, chaque année, RAFFUT ! est l'occasion d'échanger au sein de la FEDELIMA sur les enjeux et les projets en direction du jeune public dans les lieux de musiques actuelles. Ainsi, après avoir abordé les entrées de la coopération, de la production ou encore de la création autour des spectacles jeune public, la thématique 2022 s'articule autour des questions de la programmation de spectacles jeune public dans les lieux de musiques actuelles : quelles expériences pouvons-nous partager ? Quelles pratiques éprouvées peuvent être transmises ? Comment faire évoluer un projet artistique vers la diffusion de spectacles jeune public, avec quels outils ? Autant de questions qui ont guidé les échanges de cette table ronde.

**Alexandre Lamothe**, qui en est l'animateur, questionne tout d'abord les intervenant-es sur les caractéristiques de la programmation jeune public dans leur structure respective, en termes de nombre de dates, de public, d'articulation avec le reste de la programmation, etc.

**Benjamin Mialot**, responsable de l'ensemble de la programmation aux 4Ecluses à Dunkerque, explique qu'il y a environ quatre ans, au moment de sa prise de poste, la programmation en direction du « tout public » a fusionné avec la programmation jeune public. Aux 4Ecluses, la programmation de spectacles jeune public s'incarne autour de trois spectacles dans l'année auxquels, s'ajoutent trois goûters-concerts et parfois quelques temps spécifiques sur des événements. En termes de volume financier, la part du jeune public représente approximativement un dixième du budget artistique de la structure, pour une enveloppe annuelle d'environ 10 000 €. Il précise également qu'historiquement, à Dunkerque, l'offre culturelle en direction du jeune public est très dense ; elle répond à une demande également très forte. Les 4Ecluses n'échappent pas à cette règle et la fréquentation des événements en direction du jeune public est très bonne, en sachant que la jauge de la salle pour le jeune public varie le plus souvent entre 80 et 150 places.

**Gaëlle Carré** est responsable de la programmation jeune public et de l'action culturelle au Gueulard Plus à Nilvange, structure qui a ouvert en 2014 en intégrant dès lors dans son

projet une programmation en direction du jeune public. Celle-ci consiste en un spectacle par mois d'octobre à juin. Elle s'adresse à l'ensemble des publics jeunes de 0 à 18 ans, avec généralement, un spectacle dédié aux tous petits (0 – 3 ans), un spectacle en direction des 3 – 6 ans, plusieurs spectacles pour les 5 – 10 ans et un ou deux spectacles pour les collégiens et les lycéens. Elle précise que le lien avec l'action culturelle, qui fait également partie de ses missions, lui permet de créer des ponts entre la diffusion et l'éducation artistique et culturelle, de travailler dans une continuité avec les établissements scolaires qui demeurent les principaux partenaires de ces actions. Elle ajoute que pour chaque spectacle, elle propose habituellement une session en direction des scolaires et une session en direction du public familial, parents – enfants. Cela permet aussi de développer un autre lien avec le public, des enfants qui vont voir le spectacle dans un cadre scolaire aux parents qui parfois reviennent avec leurs enfants.

**Marie-Charlotte Sautai**, responsable de l'action culturelle au Tetris au Havre, salle qui a ouvert en 2013, explique que le jeune public est arrivé rapidement dans la programmation, dès la deuxième année d'activités de la structure. Après un début timide avec 2 ou 3 spectacles jeune public par an, le Tetris en programme aujourd'hui 7 ou 8 chaque année. Elle précise qu'un travail spécifique sur la communication autour du jeune public a été mené afin que le public identifie mieux cet axe du projet dans un environnement où l'offre en direction du jeune public est déjà très dense. Pour le Tetris, il s'agissait de se démarquer, de trouver et d'exprimer sa singularité et sa complémentarité dans un paysage d'offres culturelles en direction du jeune public préexistantes. Le budget artistique du Tetris dédié à la programmation jeune publique est d'environ 13 000 € par an. S'ajoute à cela un temps dédié au jeune public dans le cadre du festival automnal Ouest Park, pour une enveloppe artistique d'environ 12 000 €.

*D'où est née l'envie de programmer du jeune public au sein de vos projets ?*

Pour **Franck Testaert**, directeur du Tetris, il y a un intérêt à ce que la programmation d'une structure soit partagée par plusieurs personnes

au sein de l'équipe, chacun-e pouvant investir les champs qui l'intéressent, la scène locale, les groupes en émergence, le jeune public... Aussi, comme Marie-Charlotte était déjà chargée des projets de médiation, essentiellement centrés sur le jeune public, le lien avec la programmation jeune public semblait assez naturel, comme un prolongement de ses missions d'action culturelle. Cela s'est mis en place spontanément à l'usage. De plus, sur le Ouest Park, en 2015, une première expérience a été menée à partir de l'idée d'inviter les habitant-es du quartier à découvrir le festival en leur proposant un spectacle sous chapiteau le samedi après-midi. Cela a été organisé avec les centres sociaux du quartier, sur invitation d'un public familial. De cette expérience positive est née l'idée d'ouvrir le festival par une après-midi dédiée à la diffusion jeune public. C'est de cette appétence, tant des parents que des enfants, qu'est née l'envie de proposer une saison dédiée au jeune public au Tétris.

Au Gueulard Plus, la présence du jeune public dans le projet de la structure est historique. Elle est en lien avec le territoire ouvrier du nord de la Moselle, marqué par l'industrie sidérurgique et par une habitude de prise en charge de la jeunesse dans ce contexte paternaliste industriel. Il y a toujours eu des centres aérés, des moments proposés aux enfants l'été sur le territoire. À la création du Gueulard Plus, ces propositions en direction des plus jeunes avaient disparu du fait de la fermeture des usines dans les années 1980. Il a semblé à la fois essentiel et naturel de proposer de nouveau des spectacles en direction du jeune public par rapport à cette habitude historique. Après avoir initié cette proposition avec cinq spectacles par an, le Gueulard Plus programme actuellement entre 7 et 8 spectacles chaque année selon les budgets disponibles. L'enveloppe budgétaire annuelle dédiée à la programmation jeune public et à l'action culturelle est de 45 000 €, ce qui reste assez confortable, même si cette enveloppe doit couvrir des besoins très larges de médiation, d'actions culturelles et de diffusion des spectacles. C'est donc bien l'ADN même du territoire, ce lien historique avec l'animation et la jeunesse qui a invité naturellement la structure à s'engager sur le champ de la programmation jeune public.

*Qu'est-ce que la programmation jeune public a*

*apporté au projet de votre structure ?*

Gaëlle Carré rappelle que favoriser l'accès aux musiques actuelles à toutes et tous, y compris aux très jeunes, fait pleinement partie des missions du Gueulard Plus, établissement public. Il s'agit de permettre, dès le plus jeune âge, la découverte d'une salle de concert, de nouvelles sonorités, d'éveiller la curiosité musicale ou encore de partager des valeurs fortes du projet comme la mixité des musiciennes et des musiciens sur scène ou l'écologie.

Benjamin Mialot mentionne l'envie de transmission entre les générations de publics des 4Ecluses. Beaucoup d'habitué-es emmènent leurs enfants soit sur des temps spécifiques au jeune public, soit sur des concerts en direction d'un public plus large, plus familial. Certain-es accompagnent les adolescent-es sur des actions de bénévolat au sein de la structure. Cette entrée sur le jeune public a également un impact sur la transmission et le renouvellement des publics.

Pour Marie-Charlotte Sautai, le jeune public a permis l'ouverture de la salle vers un public multiculturel qui se retrouve plus difficilement sur les concerts tout public.

*Alexandre Lamothe, revient sur la question du renouvellement des publics au regard des actions souvent menées avec des institutions, qu'elles soient scolaires, sociales, périscolaires... Ces habitudes de partenariats influent-elles la façon dont les plus jeunes considèrent les lieux de musiques actuelles ? Ces lieux représentent-ils encore des lieux de fêtes pour les jeunes générations ou sont-ils désormais perçus comme une institution de plus ?*

Franck Testaert confirme que les 15-20 ans fréquentent peu les lieux de musiques actuelles par eux-mêmes, malgré un panel varié d'actions de communication et de sensibilisation qui leur est spécifiquement dédié.

Gaëlle Carré abonde en précisant que certains enfants viennent très régulièrement, chaque année, jusqu'à treize ans, mais plus ensuite. L'adolescence est un réel moment de rupture pour les jeunes, indépendamment d'une habitude culturelle développée plus jeune.

Benjamin Mialot questionne la forme spécifique de spectacles qui seraient dédiés aux adolescents (ex : de spectacles à visée pédagogique), versus le fait de leur faire vivre un concert « lambda » comme une expérience sensorielle qui se vit pour elle-même.

*Comment procédez-vous pour construire votre programmation jeune public ? De quels moyens disposez-vous ?*

Benjamin Mialot, qui réalise l'ensemble de la programmation des 4Ecluses, précise qu'il fait la programmation jeune public une fois la programmation régulière calée. Il explique que cette dernière demande d'ailleurs de plus en plus de temps, une veille considérable au regard de l'offre artistique qui se multiplie. Pour ce faire, il voit entre trois et cinq concerts par semaine. Aussi, son temps consacré au jeune public est de fait plus restreint. Pour le jeune public, il s'appuie davantage sur des spectacles proposés par d'autres salles de la région qui ont une programmation plus intense. De plus, dans les Hauts-de-France, il y a le Collectif Jeune Public qui partage des ressources et qui propose des temps d'échanges autour de spectacles en direction du jeune public. Il précise qu'effectivement, par manque de temps et de moyens, il ne se déplace pas sur des festivals ou événements dédiés aux spectacles jeune public.

Gaëlle Carré privilégie le fait d'assister à des représentations publiques de spectacles jeune public afin de percevoir la réaction des enfants face aux différentes propositions artistiques. La perception de ces réactions lui semble essentielle dans le choix des spectacles à programmer, et ce, d'autant plus que le spectacle s'adresse à des tout petits. Cette observation lui permet de réduire l'écart d'appréciation du spectacle qui pourrait se créer entre un regard d'adulte et un regard d'enfant. Elle favorise également une meilleure compréhension de l'approche du jeune public par les artistes, comment ils et elles se comportent avec ce public, ce que ne permet pas un dossier papier par exemple. Les conseils d'autres programmeur-ices sont aussi un moyen efficace de pallier un certain manque de temps pour aller voir les spectacles. Enfin, de plus en plus de spectacles proposent une vidéo de leur filage,

outil qui permet une première découverte des spectacles en scène.

Marie-Charlotte se déplace très peu au-delà du local par manque de temps ou alors de manière ponctuelle et très ciblée sur un festival (ex : le festival *Chorus des enfants*) ou un événement bien précis. Néanmoins, elle développe un lien de proximité avec des artistes locaux qui proposent des spectacles jeune public et qui peuvent être accueillis en résidence au Tétris. Cela génère une certaine confiance dans les spectacles qui peuvent ensuite être programmés.

En ce qui concerne les événements dédiés aux spectacles jeune public, le réseau Ancre en Bretagne propose un *récapitulatif par mois des festivals existants sur l'ensemble du spectacle vivant*. Certains lieux de musiques actuelles ont également développé des événements en direction du jeune public. Exemple de *Hey Gamins !* proposé par l'Astrolabe hors de leurs murs, sur une base de loisirs.

*La question des moyens de programmation est partagée avec les personnes présentes dans la salle.*

Une chargée d'action culturelle qui travaille au sein d'une scène de musiques actuelles en Île-de-France ajoute que le réseau *RAMDAM*, dédié à la musique et au jeune public, peut être une ressource en termes d'échanges avec des pairs et de découverte de spectacles.

Une personne dans la salle interroge le rapport aux artistes non spécialistes du jeune public et leurs réactions quand une proposition d'adresse au jeune public leur est faite, par exemple sur des goûters- concerts en amont d'un concert tout public en soirée.

Benjamin Mialot explique que, le plus souvent, la proposition faite aux artistes émane de lui. Les réponses sont variables, certains acceptent, d'autres non. Certain-es artistes n'ont jamais testé cette forme, mais répondent positivement à la proposition, d'autres qui semblaient réceptifs au format refusent catégoriquement. Dans le cas où le groupe est d'accord pour le goûter-concert, le montant du contrat de cession du concert du soir est alors augmenté. À noter, cette augmentation reste le

plus souvent inférieure à l'achat d'un spectacle jeune public. Le principe du goûter-concert est généralement de proposer un set plus court que le set habituel du groupe, sur des volumes sonores adaptés aux plus jeunes. Certains groupes jouent vraiment le jeu et adaptent réellement leur set. Le goûter-concert permet également de proposer une variété d'esthétiques au-delà des champs artistiques qu'on retrouve habituellement dans les spectacles dédiés au jeune public. Une participante pose la question du rythme de la journée pour les artistes, mais aussi pour les équipes techniques par rapport à ce cas de figure de goûter-concert suivi d'un concert en soirée par le même groupe.

Benjamin Mialot précise qu'un arrangement est trouvé sur l'heure des balances qui est avancée d'une heure environ pour le groupe qui propose le goûter-concert. Ceci permet ensuite d'enchaîner avec le goûter-concert et de faire la balance du second groupe ensuite en fin d'après-midi.

*Quelles sont les contraintes liées à l'accueil des spectacles jeune public ? Quelles sont les adaptations nécessaires tant en termes techniques qu'humains ?*

Pour Franck Testaert, le jeune public doit être ancré dans le projet culturel et artistique de la structure, pleinement assumé par la direction et porté par l'ensemble de l'équipe. Ce ne peut être considéré comme une sous-programmation, reléguée à des aléas de planning et confiée à une collègue qui travaillerait cette dimension de manière isolée. De plus, le jeune public permet souvent de construire de nouveaux partenariats pour la structure (ex de la politique de la Ville, des centres sociaux, des équipements de quartiers).

Gaëlle Carré précise qu'au Gueulard Plus également le jeune public est une affaire d'équipe. Sa programmation se construit directement avec la régisseuse, pour envisager ce qui est ou non modulable en fonction des besoins des spectacles et des tranches d'âge. Les adaptations liées à l'accueil des enfants et de leurs parents sont ainsi imaginées dès le calage du spectacle (exemple de l'accueil de spectacles dans la fosse de la salle pour du très très jeune public). Le lieu est adapté en conséquence

avec des zones d'attente pour les enfants où ils et elles peuvent dessiner, lire ; un espace est dédié à leurs affaires, l'éclairage de la salle est adapté pour qu'ils ne rentrent pas dans une salle noire, etc. L'enjeu est qu'ils se sentent à l'aise dans la découverte d'un nouvel environnement pour eux. Les équipes techniques qui accueillent ces spectacles sont choisies en fonction de la sensibilité des personnes à ces publics et de ses propositions artistiques.

Benjamin Mialot rejoint ce qui vient d'être exposé. Il ajoute la dimension conviviale du goûter qui est offert. De plus, les contraintes du bâti des 4Ecluses, lieu aménagé dans une ancienne poudrière avec un petit plateau dans une salle voûtée, invite à se centrer sur des spectacles où la musique est centrale. Pour les spectacles jeune public qui nécessitent un décor ou des besoins techniques qui ne rentrent pas dans la salle des 4Ecluses, la structure développe des partenariats avec d'autres équipements comme les médiathèques, la scène nationale...

*La question de la rentabilité économique des spectacles jeune public est alors posée ?*

Benjamin Mialot explique que les jauges très réduites sur le jeune public restreignent les capacités d'accueil et par incidence celles de la billetterie auxquelles s'ajoute la question des moyens économiques des familles à venir au spectacle. Il est ainsi impossible de demander un tarif d'entrée à 15 € par enfant, d'où un fonctionnement à perte sur ces spectacles.

Gaëlle Carré précise qu'au Gueulard Plus pour le très jeune public, la jauge est limitée à 50 et à 150 places assises ou 200/250 en jauge debout pour des enfants plus âgés. Le fait de proposer plusieurs sessions du même spectacle, à la fois pour des scolaires et pour les familles, permet de compenser quelque peu cet équilibre économique. C'est aussi une des dimensions importantes à partager avec les partenaires : indépendamment de salles pleines, les tarifs des places jeune public, au regard des coûts des spectacles, ne permettent pas d'assurer une rentabilité des dates.

On note aussi que le tarif des spectacles jeune public varie très peu par rapport aux tarifs des concerts tout public qui varient beaucoup en fonction des jauges des salles.

Benjamin Mialot explique que les jauges très réduites sur le jeune public restreignent les capacités d'accueil et par incidence celles de la billetterie auxquelles s'ajoute la question des moyens économiques des familles à venir au spectacle. Il est ainsi impossible de demander un tarif d'entrée à 15 € par enfant, d'où un fonctionnement à perte sur ces spectacles.

Gaëlle Carré précise qu'au Gueulard Plus pour le très jeune public, la jauge est limitée à 50 et à 150 places assises ou 200/250 en jauge debout pour des enfants plus âgés. Le fait de proposer plusieurs sessions du même spectacle, à la fois pour des scolaires et pour les familles, permet de compenser quelque peu cet équilibre économique. C'est aussi une des dimensions importantes à partager avec les partenaires : indépendamment de salles pleines, les tarifs des places jeune public, au regard des coûts des spectacles, ne permettent pas d'assurer une rentabilité des dates.

On note aussi que le tarif des spectacles jeune public varie très peu par rapport aux tarifs des concerts tout public qui varient beaucoup en fonction des jauges des salles.

*Une participante demande si la politique tarifaire en direction du jeune public est intégrée dans celle globale de la salle ? Existe-t-il un lien affirmé et affiché entre les tarifs tout public et jeune public ?*

Au Gueulard Plus, le tarif adulte ou enfant pour un spectacle jeune public est le même, à hauteur de 7€ et 5,50€ pour les séances scolaires. Les adultes abonné-es au Gueulard Plus qui accompagnent leurs enfants bénéficient quant à eux de la gratuité. Un pass famille est également proposé à partir de quatre personnes dont au moins un adulte, pour 23 €. Cette grille tarifaire est mise en avant sur l'ensemble des supports de communication de la structure, qu'ils soient spécifiquement destinés au jeune public – Le Petit Braillard - ou qu'ils concernent le « grand public ».

Les 4Ecluses appliquent différents tarifs pour les goûters-concerts (2€ pour les enfants / 5€ pour les adultes) et les spectacles jeune public. L'abonnement adulte aux 4Ecluses s'applique aussi sur les spectacles jeunes publics pour les parents accompagnateur-rices. Un seul et

même programme présente l'ensemble de la programmation de la structure.

Au Tetris, le tarif unique de 5€ s'applique aux enfants et aux parents sur les spectacles jeune public. De plus, la gratuité pour les moins de douze ans est proposée sur le reste de la programmation dans la salle et sur le festival Ouest Park. Depuis 2022, une communication spécifique a été mise en place sur la saison jeune public, « Tetro Minots ». Elle a généré un réel engouement tant du public que de l'équipe de communication de la structure.

*Qui est en charge de la rédaction des textes de présentation des spectacles jeune public dans vos structures ?*

Aux 4Ecluses et au Tetris ce sont les équipes de communication qui rédigent ces présentations. Au Gueulard Plus, Gaëlle rédige la partie édito du Petit Braillard et la présentation des actions annexes aux spectacles. La partie de présentation artistique des spectacles est déléguée à un journaliste.

*Si la programmation jeune public s'articule souvent avec l'action culturelle, y a-t-il d'autres endroits du projet qu'elle vient questionner ?*

Au Gueulard Plus, depuis deux ans, la notion de transversalité des actions au sein du projet global est un axe central de travail. Elle est à l'œuvre de manière évidente entre médiation, action culturelle et programmation jeune public, mais depuis peu l'accompagnement a été intégré dans cette dynamique. Il s'agit ainsi de proposer aux groupes accompagnés par la structure qui souhaiteraient se lancer dans le jeune public d'être soutenus en ce sens. De même, les liens entre la programmation tout public et celle en direction du jeune public se développent petit à petit.

De la même façon, aux 4Ecluses, les trois groupes, plutôt amateurs, accompagnés sur une année, goûtent à une grande diversité de projets d'action culturelle. L'enjeu est désormais de se lancer dans la création - production en direction du jeune public qui permettrait de faire le pont entre l'accompagnement, la pro-

grammation et l'action culturelle.

Au Tetris également, l'accompagnement des groupes est également en lien avec les productions mutualisées en région qui comprennent toutes un volet d'actions culturelles.

*En termes de métier, comment êtes-vous allés vers la programmation jeune public ?*

Gaëlle Carré explique qu'elle a commencé au sein d'un service culturel d'une mairie où elle était amenée à programmer, mais pas du tout en direction du jeune public. En arrivant au Gueulard Plus, elle précise qu'elle a essayé de transposer ses habitudes professionnelles de programmation sur des spectacles en direction du jeune public, ce qui n'a pas fonctionné. Elle a ensuite changé de méthode en prenant davantage en compte la réaction des enfants, d'où sa nécessité d'aller voir des spectacles en live pour percevoir les réactions des intéressés. Il lui semble essentiel de pouvoir programmer du jeune public avec le regard des enfants pour être au plus juste de leurs imaginaires et de leurs attentes.

Benjamin Mialot est arrivé sur les fonctions de programmateur des 4Ecluses après une expérience de journaliste musical et d'organisation de concerts DIY. Pour la programmation jeune public peu dense au sein de la structure, il agit de manière intuitive. Il ressent moins la nécessité d'être à la pointe de la nouveauté, de la découverte sur les spectacles jeune public que pour la programmation généraliste. Ceci lui permet de prendre le temps d'aller voir des spectacles dans la métropole lilloise et de les programmer ensuite ou de solliciter un réseau en termes de conseils. D'ailleurs, les spectacles jeune public tournent beaucoup plus longtemps que les autres spectacles et cela ne constitue pas un frein à la fréquentation s'ils sont programmés trois ou quatre ans après leur création.

Marie-Charlotte Sautai questionne essentiellement la notion d'exigence par rapport à la programmation jeune public tout en recherchant un juste équilibre avec le plaisir que les enfants peuvent y trouver et le propos artistique. Pour Franck Testaert, un bon spectacle jeune public doit plaire tant aux enfants qu'aux adultes.

La question des esthétiques et du ton des spectacles jeune public est également partagée avec l'importance de ne pas dénaturer le propos artistique, notamment musical, sous prétexte qu'on s'adresse aux plus jeunes. La difficulté est aussi de trouver des concerts jeune public sur une diversité d'esthétiques musicales hors de la pop et de l'électro. On observe parfois une déconnexion entre les familles esthétiques et la façon dont elles sont traitées en jeune public.



*Une personne dans la salle pose la question de la création jeune public et comment les lieux peuvent agir sur cette entrée en remettant la musique au centre du propos artistique.*

Les lieux de musiques actuelles sont moins impliqués sur cet axe du soutien à la création musicale en direction du jeune public, par rapport aux scènes nationales, aux centres dramatiques nationaux. Leurs budgets dédiés à la création sont aussi beaucoup plus faibles ! Le Gueulard plus soutient deux à trois projets de création jeune public en musique chaque année via le dispositif Salles Mêmes de la SACEM essentiellement. La moyenne d'aide à la

création apportée par le Gueulard Plus varie de 2 000 à 3 000 € par projet. Néanmoins, la difficulté d'aller vers de réels concerts de musiques actuelles en direction du jeune public, et non pas des spectacles, reste très présente.

Sur l'entrée de la création jeune public et de l'identification tant des projets artistiques en recherche de coproducteurs que des salles qui pourraient être intéressées par une coproduction, Alexandre Lamothe rappelle le partage d'un tableur en ligne entre les adhérents de

mais aussi avec des structures culturelles de villes qui partagent le même constat. Cette initiative s'est faite en marge du réseau régional jeune public qui regroupe beaucoup de compagnies artistiques n'ayant pas tout à fait les mêmes problématiques que les acteur·rices des musiques actuelles.

Une expérience de festival jeune public dans les écoles de la Manche est présentée. Les Rendez-vous de la récré, nom de cet événement, ont été mis en œuvre via des fonds du plan de relance régional 2020. Ce festival a impliqué, sur une période de six semaines, six artistes régionaux qui ont joué dans huit établissements scolaires, seuls endroits où l'on pouvait encore faire des concerts à cette époque. Le principe de ce festival était non de programmer des groupes estampillés jeune public, mais bien de proposer à des groupes accompagnés sur le territoire de jouer dans les établissements scolaires. Ce choix a permis de sortir des esthétiques ciblées spécifiquement pour le jeune public et de programmer par exemple du jazz pointu ou d'autres esthétiques moins habituelles pour les publics jeunes. Ces concerts ont eu lieu dans six écoles élémentaires, un collège et un lycée. Une seconde édition a vu le jour en 2021 via des financements du plan de relance de la DRAC. Les retours des équipes enseignantes, des élèves et des artistes ont été très positifs. Aujourd'hui, le Normandy, structure porteuse de ce projet souhaite intégrer pleinement ces Rendez-vous de la récré dans son projet artistique, même si cela nécessite des aménagements forts au regard du budget de l'événement qui est d'environ 40 000 €.

la FEDELIMA, qui permet d'identifier les lieux intéressés. Il précise également que le Centre National de la Musique (CNM) peut aussi soutenir la création jeune public via les commissions "pré-productions" et "résidences" qui ne sont pas exclusivement réservées aux concerts tout public.

Une initiative de la région Centre-Val de Loire est partagée autour de la création d'un collectif musiques actuelles jeune public qui mutualise des moyens pour recenser les artistes de ce territoire ayant envie de se lancer dans la création jeune public où le propos musical serait central. Deux projets vont être ainsi accompagnés entre plusieurs scènes de musiques actuelles,

*La question des réseaux jeune public sur les territoires est abordée.*

Marie-Charlotte Sautai précise que le Tetris a intégré le réseau normand jeune public Enfant!ssage, en 2021. Les musiques actuelles y sont très peu représentées et leur économie de projet est très inférieure aux moyens du théâtre et de l'art lyrique, d'où parfois une certaine déconsidération des musiques actuelles au sein de ces espaces.

Une personne dans la salle ajoute que la participation à ces réseaux dédiés au jeune public, même si elle est souvent chronophage dans

ces espaces où les musiques actuelles sont très marginales, s'avère néanmoins importante. Elle permet aussi une reconnaissance progressive des spécificités jeune public des musiques actuelles et leur identification de la part de certains partenaires.

**Benjamin Mialot** revient sur le collectif Jeune public des Hauts-de-France évoqué précédemment. Ce collectif propose chaque année une bourse de création jeune public, **C'est pour bientôt**. Il partage les constats précédemment évoqués sur le peu de représentant-es des musiques actuelles au sein du réseau et le besoin de créer un sous-groupe de travail dédié spécifiquement aux musiques actuelles. La régularité des rencontres est difficile à maintenir, l'implication de chacun-e est très variable en fonction des périmètres des postes très différents et d'une charge de travail des personnes impliquées répartie sur de nombreuses missions (action culturelle, médiation, programmation...).

Dans le Grand Est, c'est le réseau **TiGrE Terre d'imaginaires réseau jeune public Grand Est**, qui réunit les acteur-rices du spectacle vivant jeune public. Toutes les disciplines y sont représentées, de la danse aux marionnettes, en passant par les musiques actuelles qui y trouvent quand même leur place. Ce réseau propose également un dispositif d'aide à la création : la griffe du TiGrE. Pour **Gaëlle Carré**, la pluridisciplinarité de ce réseau permet d'avoir des échanges plus larges sur le jeune public qui enrichissent les réflexions.

**Alexandre Lamothe** constate une évolution de la prise en compte des musiques actuelles en direction du jeune public, notamment avec certaines coopératives de production comme **le réseau Ancre** en Bretagne ou la **plateforme Domino en Auvergne-Rhône-Alpes**. Ces initiatives soutiennent la création par des apports en production et de plus en plus de spectacles jeune public musiques actuelles.

Une personne dans la salle partage le fait que la pluridisciplinarité peut aussi créer de l'émulation quant à la création jeune public. Des artistes ou compagnies, plus avancées sur ce champ, peuvent inspirer, voire accompagner celles et ceux qui souhaitent développer des projets jeune public.

**Franck Testaert** abonde dans ce sens et précise l'intérêt d'ouvrir les SMAC à certaines formes pluridisciplinaires, à renforcer les passerelles entre la musique, la danse, le théâtre...

Une personne présente dans la salle qui travaille dans une Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) fait état de la singularité de sa structure qui réunit à la fois un projet de musiques actuelles et un projet enfance - jeunesse. Cette spécificité lui permet d'explorer d'autres formes de transversalité au-delà de la diffusion jeune public. Elle est également l'occasion d'impliquer enfants et adolescents dans la création des spectacles par des temps de résidence partagés avec les artistes.

Une autre personne présente une expérience menée avec un groupe d'une dizaine d'adolescent.es de 15 – 16 ans qui ont été invité-es à s'emparer d'un moment de programmation de la structure, à être prescripteur-rices sur un événement, avec un partage de l'ensemble des phases du projet (budget, production, choix artistiques). Le **Young Phoenix Fest** ainsi créé a construit une relation dans la durée entre certain-es de ces adolescent.es et la structure. Ils et elles reviennent sur d'autres concerts, certain-es pratiquent maintenant la musique au sein de la structure.

In fine, on constate une certaine synergie en termes de valeurs et d'enjeux partagés autour de la programmation jeune public dans les musiques actuelles, avec certaines variations en fonction des projets et beaucoup d'adaptabilité ! La question de l'implication au sein des réseaux dédiés et du partage entre pairs est aussi partagée comme un enjeu majeur pour soutenir la création jeune public et les spécificités des musiques actuelles sur ce champ.



# Accompagner le départ et l'arrivée d'un·e salarié·e : quels enjeux ? Qui transmet quoi, comment et à qui ?

 Mercredi 6 juillet | 14h00-16h00

Entre départs à la retraite, changement d'orientations professionnelles, les arrivées et départs sont très nombreux aujourd'hui dans notre secteur. Accueillir une nouvelle personne dans une équipe, en voir partir une autre peuvent être des périodes sensibles dans la vie d'un lieu et d'une équipe. Historique de la structure, relations et fonctionnements entre les salarié·e·s, enjeux politiques, etc., la personne qui arrive doit accepter et parfois subir un héritage riche, dense et qui peut être parfois lourd. Comment peuvent se transmettre et se partager tous ces éléments ? Comment définit-on ces éléments à transmettre, nécessaires à la bonne poursuite d'un projet artistique et culturel. Cet atelier sera l'occasion de réfléchir à la manière dont les nouvelles personnes dans les équipes des lieux peuvent prendre en main leurs fonctions et s'installer au mieux à leur nouveau poste en s'appuyant sur les éléments qu'auront pu leur transmettre leurs prédécesseur·se·s.

## Avec...



**Laetitia Coquelin**  
Directrice adjointe du SMA  
(Syndicat des musiques  
actuelles)



**Elise Vanderhaegen**  
Directrice du Grand Mix  
(Tourcoing)



**Vincent Rulot**  
Ancien directeur de La Clef  
(Saint-Germain-en-Laye)

## Animé par...



**Grégory Jurado**  
Consultant (Association Les Cercles) et  
directeur par interim de File7  
(Magny-le-Hongre)

Le secteur culturel associatif enregistre beaucoup de mouvements et de turnovers, d'autant plus depuis la pandémie qui a entraîné remises en question et changements professionnels en masse. Le panorama a également beaucoup changé ces quarante dernières années : loin de l'aventure des débuts, les projets se sont professionnalisés, les salariés les rejoignent après avoir suivi un cursus d'études, connu d'autres expériences professionnelles, et arrivent dans des structures établies ayant des dizaines d'années d'existence. Ce phénomène touche tous les postes, non seulement la direction et l'administration, mais aussi les technicien·ne·s, les chargé·e·s d'action culturelle, les chargé·e·s d'accompagnement, les directeur·rice·s techniques, etc. Cela entraîne des conséquences majeures puisque nos projets n'avancent qu'avec les femmes et les hommes qui les animent au quotidien. Le débat de ce jour va d'abord s'intéresser aux départs qui peuvent, si la personne occupait un poste important, déstabiliser les choses ; puis symétriquement aux arrivées.

## Départ d'un·e salarié·e

**Laetitia Coquelin** présente les outils méthodologiques pour l'accompagnement au départ d'un·e salarié·e, qui peut représenter une perte de savoirs et de savoir-faire, de mémoire, de valeurs, éventuellement d'un esprit d'origine. Il est crucial de prendre ces éléments en compte, la question de la transmission se posant pour assurer la continuité du projet, des actions, etc.

Au-delà des formalités administratives, la première étape concerne la communication sur le départ du·de la salarié·e auprès de ses collègues, pour éviter rumeurs et dégradation de l'ambiance de travail. Elle doit se faire en concertation avec celui-ci ou celle-ci pour éviter de le·la mettre en porte-à-faux, et peut viser à rassurer les salarié·e·s restant·e·s. Parfois, la version de la direction ou des responsables peut différer de celle du ou de la salarié·e. La volonté de rassurer l'équipe peut être difficile à concrétiser, un départ représentant toujours un saut dans l'inconnu. Si des personnes se montrent inquiètes à l'idée du départ d'une personne clé, il est possible de leur faire part des aménagements prévus et des modalités de recrutement sur le poste par exemple.

La deuxième étape vise à organiser la passation. En pratique, il s'agit souvent de l'élément de fragilité, l'idéal étant de pouvoir éviter la perte de savoir en prévoyant un tuilage avec son·sa successeur·se, ou avec les autres collègues en cas de réorganisation. Cela peut s'avérer mal aisé du fait de contraintes temporelles ou financières. La durée de cette passation peut varier en fonction du poste et du niveau de responsabilité. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter : les départs en retraite peuvent par exemple être anticipés bien plus en amont que ceux arrivant soudainement. Si la passation n'est pas possible, l'idéal est que le·la salarié·e quittant l'entreprise puisse profiter de sa période de préavis pour rédiger un mode opératoire, des fiches, des guides, pour expliquer ses activités quotidiennes et ses missions et faciliter la prise de son·sa successeur·se. La passation peut aussi s'avérer inenvisageable ou peu souhaitable en cas de conflit. Aussi est-il essentiel de prévoir et de renforcer la passation sur le long terme en demandant aux équipes de travailler sur des outils pérennes, une documentation, pour éviter de travailler dans l'urgence.

**Vincent Rulot** estime qu'il est important de distinguer la partie technique de chaque poste et ses outils, et la partie projet, la manière dont la personne a mis en jeu sa personnalité et ses compétences, ce dernier aspect étant plus complexe à transmettre. Le RIF a organisé un atelier en 2021 sur cette thématique qui a conclu que la transmission n'était pas forcément pertinente, importante ou nécessaire, dans l'optique pour l'arrivant·e de construire l'avenir sans être bloqué·e par le poids du passé construit par les prédécesseurs.

**Elise Vanderhaegen** ajoute qu'il est important d'accompagner le ou la salarié·e pour qu'il·elle transmette ses outils « proprement » avant de partir, en nettoyant son ordinateur, sa boîte mail (si transmise), en triant ses documents par pertinence (archives, documents récents, etc.). Le process peut se faire en organisant des points d'étape avec son manager pour cadrer les différentes tâches à accomplir, relire et clarifier les mémos, et marquer jusqu'au bout la considération du travail réalisé par la personne, un contrat pouvant être difficile à honorer jusqu'au bout lorsqu'on se projette vers un futur différent.

Vincent Rulot note qu'au vu de certains départs délicats qu'il a connus au cours de sa carrière, les méthodes évoquées jusqu'à présent peuvent être parfois difficiles à mettre en place du fait d'une situation tendue entre le-la salarié-e et l'employeur ou au sein de l'équipe. Le cas existe également de personnes étant sur le départ, mais n'en ayant pas encore pris conscience; les entretiens peuvent permettre d'exprimer cette nécessité.

Il est souvent difficile de recruter dans un délai permettant d'offrir un tuilage. Ce tuilage est même parfois inenvisageable du fait de l'impossibilité financière de maintenir deux personnes au même poste pendant une durée significative. Le départ peut aussi présenter pour la direction l'opportunité d'une réorganisation. Il n'y a plus intérêt à partager des outils sur un poste amené à disparaître.

*Quel peut être le rôle de la gouvernance (bureau, CA) dans ces circonstances ?*

Vincent Rulot répond qu'à la CLEF, le bureau de l'association avait en charge, aux côtés de la direction, toutes les questions RH. Le bureau considère la situation avec une certaine distance, et peut de ce fait contribuer à avoir la bonne approche pour aborder la question, notamment en termes d'évolution de l'organisation générale.

*Un départ peut effectivement être l'occasion de revisiter la fiche de poste. Comment procéder dans ce type de cas ?*

Vincent Rulot remarque qu'il est difficile d'associer toute l'équipe à ce travail qui se fait en général au niveau de l'encadrement. Une démarche intéressante consiste à considérer la fiche de poste de la personne partante et des salarié-e-s qui lui sont associé-e-s pour peser les missions et leur répartition, d'où l'importance d'avoir des fiches de poste à jour. Dans beaucoup de cas, le départ s'accompagne d'une situation d'urgence, notamment avec des équipes fonctionnant déjà souvent en effectifs réduits.

Élise Vanderhaegen note qu'il est intéressant de se questionner sur la part des évolutions du poste liées à la personne l'occupant (formation

ou projets portés) pour réobjectiver celui-ci; de la même manière, il peut être loisible d'observer comment il est calibré dans d'autres structures pour prendre du recul.

Laetitia Coquelin ajoute qu'il est aussi possible d'interroger le ou la salarié-e, de faire un bilan avec elle ou lui sur les aspects fonctionnels ou non de son poste, les difficultés rencontrées pour envisager des améliorations, retravailler l'articulation du poste avec d'autres, en profitant de ce retour d'expérience.

*Les structures sont entourées de partenaires opérationnels et financeurs, avec des postes stratégiques pour lesquels les départs peuvent présenter des enjeux supplémentaires. Faut-il avertir les partenaires, les associer dans ces cas de figure ?*

Vincent Rulot indique que cette question est complexe, d'autant plus concernant la procédure de recrutement de la direction au niveau SMAC, très contraignante et sollicitant des personnes qui n'ont généralement qu'une idée limitée des fonctions de direction, a fortiori celles spécifiques à la structure. De ce fait, il est préférable de bien communiquer avec elles s'il y a obligation de les associer et de les associer à des moments bien précis et pas forcément sur l'ensemble du recrutement, pour conserver des chances que ce dernier puisse correspondre à l'identité du projet voulu par la gouvernance. Celle-ci peut, en amont, rencontrer les partenaires, notamment institutionnels, et aider à préparer les discussions conduisant à l'écriture de l'annonce de recrutement.

*Avec des budgets contraints, des équipements en régie directe ou personnalisés, et des collectivités cherchant à faire des économies, y a-t-il des risques de non-remplacement ?*

Élise Vanderhaegen répond qu'un cas récent s'est présenté, au Grand Mix, d'une personne en charge de projets européens qui n'a pas été remplacée à son départ du fait de la fin de ceux-ci. Néanmoins, en règle générale, les effectifs des associations sont si réduits et spécialisés qu'il paraît difficile d'envisager des non-remplacements.

Laetitia Coquelin évoque la question non triviale du pot de départ, au-delà du bilan de sortie qui permet de reconnaître le travail accompli par la personne. Le pot permet de marquer le coup avec l'équipe et vient achever ce processus de reconnaissance, important également pour le collectif. Son principe peut cependant être remis en question en cas de relation conflictuelle. Vincent Rulot ajoute que même en cas de conflit entre le-la salarié-e et la direction, ses collègues peuvent s'attrister de son départ. Il peut dès lors être important d'organiser le pot pour l'équipe.

Élise Vanderhaegen insiste sur l'importance du lâcher-prise, quitte à organiser le pot de départ sans certaines personnes de l'équipe. L'organisation en elle-même dépend aussi beaucoup de la personnalité des salarié-e-s partant-e-s et la direction doit veiller à s'adapter pour garantir l'équité de traitement, également dans la communication sur le départ.

**Arrivée d'un-e salarié-e**

Laetitia Coquelin note que la question de la communication se pose également pour une arrivée de salarié-e, qui doit être évoquée et préparée en amont auprès des collègues, des bénévoles, des élu-e-s. Il est important que le nouvel ou la nouvelle arrivant-e se sente accueilli-e et attendu-e. Un entretien d'arrivée permet de préciser le contenu de la fiche de poste et des missions, de présenter la structure, le projet, en organisant une visite des locaux, de présenter la personne au reste de l'équipe; il peut également offrir l'occasion de préciser les attendus sur la période d'essai. Un entretien à mi-parcours de celle-ci peut être prévu pour faire le point et son échéance doit être anticipée.

Concernant l'intégration, plusieurs dispositifs existent, tel que le livret d'accueil qui va présenter le projet, éventuellement une charte des valeurs, la composition de l'équipe, les informations pratiques, afin de permettre à la personne nouvellement arrivée d'identifier rapidement son environnement de travail.

*Un document crucial qui n'est pas toujours mis à jour et structuré est le projet culturel*

*et associatif. Comment est-il transmis à la personne, qui peut être amenée à le revisiter ?*

Laetitia Coquelin répond qu'un second dispositif mobilisable peut être un tutorat, un parrainage, moins au sein de l'équipe ou du service que parmi les élu-e-s ou les bénévoles, qui pourront alors transmettre également les valeurs portées au sein de l'association. Le projet peut nécessiter, pour être communiqué, un temps plutôt long, correspondant par exemple à la période d'essai.

Grégory Jurado précise que les salarié-e-s récemment accueilli-e-s à File7 ont reçu, lors de la signature de leurs contrats, des documents, dont les livres anniversaires de File7, pour leur permettre de s'imprégner en amont de leur arrivée des éléments concernant la structure.

*Comment se passe factuellement l'accueil des salariés le jour J ou la première semaine ?*

Vincent Rulot estime qu'un hiatus existe entre l'accompagnement de la personne nouvellement arrivée – qui parie sur un temps long – et le temps court de la période d'essai. Il existe souvent un décalage entre ce que cette personne pense de la structure et ce qu'elle va découvrir au fil du temps. Du côté de l'employeur ou du collègue, un autre décalage se fait jour entre le profil que l'arrivant-e a présenté à l'entretien, pour se faire embaucher, et la réalité de ce qu'il-elle est et peut faire. Faire coïncider ces visions et les ajuster nécessitent du temps. Il est intéressant d'encourager les nouveaux arrivant.es à prendre un moment pour observer, poser des questions, écouter, alors qu'ils auraient tendance à essayer de montrer dès le début leurs compétences et qualités, dans un cadre où le travail doit souvent continuer à un rythme soutenu. Donner trop d'informations, de consignes, de règles peut enfermer l'arrivant-e, sans lui laisser l'espace d'exprimer sa créativité, la nouveauté qu'il-elle apporte. En même temps, le-la laisser « sans cadre » peut également le-la confronter rapidement à des obstacles, notamment face à l'histoire de la structure, au contexte et aux contraintes structurelles qui en découlent. Le temps long peut permettre à la personne d'observer, de mieux comprendre les enjeux, voire d'adapter son opinion sur la structure.

Élise Vanderhaegen note que les formations RH font état de cette projection originale de la personne sur sa nouvelle structure : durant 3 mois, elle vit une phase de « lune de miel » où elle idéalise tout ce qu'elle vit ; par la suite, elle comprend les problèmes de la structure, les dysfonctionnements, les difficultés relationnelles éventuelles ; si elle passe ce cap de 6 à 9 mois, elle est partie pour rester quelques années (hors événements connexes). Les premiers mois d'identification sont donc cruciaux pour permettre à la personne de comprendre si elle peut s'épanouir dans la structure. La direction et l'encadrement ont bien sûr un rôle prédominant pour améliorer son expérience, notamment via des échanges à l'arrivée, à des moments clefs de l'intégration de la personne et une communication d'une grande clarté sur les moyens à sa disposition (financiers, matériels, RH, autonomie, etc.). Il peut être intéressant de lui proposer, au cours des 2 ou 3 premières semaines, de faire un point avec chaque membre de la structure, même de manière brève, pour comprendre les rôles de chacun.

*Cela va-t-il jusqu'à permettre à la personne, lors du premier mois par exemple, de participer à chaque type d'action, même si elles sont hors de ses missions, pour comprendre les différents enjeux ?*

Élise Vanderhaegen répond que cela dépendra du poste et des enjeux opérationnels directs. Il n'est pas non plus question d'ensevelir la personne sous les informations. Son manager doit pouvoir prendre le temps de l'accompagner les premières semaines sur la to-do list, notamment pour éviter d'épuiser son énergie par un mauvais dosage dans ce déploiement.

Laetitia Coquelin rappelle que la période d'essai se fait dans les deux sens et conseille aux employeurs d'accompagner l'arrivant-e sur cette période pour qu'elle se passe au mieux. Avec les difficultés de recrutement que le Covid a amenées dans notre secteur, de nombreux salariés font le constat, durant leur période d'essai, qu'ils ne souhaitent pas rester. L'intégration ne consiste pas seulement à prendre conscience de son poste, mais aussi à trouver sa place dans la structure.

## Questions du public

*Dans la perspective d'une meilleure intégration, est-il nécessaire de tout dévoiler au nouvel entrant, y compris les défauts de la structure et de ses collègues, plutôt que de les lui laisser découvrir ?*

Élise Vanderhaegen estime qu'il faut en parler, de manière constructive et encourageante, en apportant du soutien sur les difficultés à affronter. La transparence est nécessaire, appuyée par le discours formel de la direction, plutôt que l'information soit véhiculée par le discours des collègues.

Vincent Rulot ajoute que l'information circule en général très vite côté salarié-e-s. D'autre part, l'arrivant-e amené-e à remplacer une personne partie dans des conditions délicates a pu dès lors percevoir que le fonctionnement de la structure n'était pas parfait.

Grégory Jurado remarque que ce briefing peut couvrir également les relations avec le partenaire, dans une approche stratégique, et les postures à adopter pour les poursuivre dans une voie constructive.

Une personne note que le départ d'une direction signe souvent également le départ d'une partie de l'équipe ; il peut dès lors advenir que les personnes accueillies en prise de poste le soient par d'autres dans la même situation. La question se pose de qui est garant de la transmission dans ce cas de figure. D'autre part, l'arrivant-e peut se retrouver au centre d'un conflit qui n'est pas le sien, si sa venue libère la parole à l'intérieur de la structure et met à jour des nœuds qui étaient figés précédemment. Elle souligne qu'avoir des dispositifs comme What's Up, par exemple, est précieux et offre par ce biais un accompagnement et d'importantes ressources dans les prises de poste.

Élise Vanderhaegen remarque qu'elle a connu cette situation avec deux personnes arrivées juste après elle. Elle considère que connaître des recrutements en arrivant en poste peut aussi être une opportunité positive, pour commencer à monter son équipe et créer une complicité naturelle dans la découverte. En dehors d'une véritable transmission, la personne

en direction doit veiller à ce que l'arrivant-e après elle soit sécurisé-e dans son poste et dispose des outils pour régler ses difficultés, quitte à assumer des responsabilités en interne et en externe sur des manques impossibles à combler.

Grégory Jurado note que pendant son intérim à File7, l'ancienne direction a fait le maximum pour lui passer toutes les informations, mais que cela s'est déroulé dans l'urgence et dans une situation marquée par le Covid, ce qui a rendu complexe la transition. C'est finalement par l'équipe qu'il a aussi été accompagné. L'information peut ainsi être transmise au quotidien par le collectif, plutôt que de manière verticale et centralisée.

Vincent Rulot souligne également l'importance du collectif dans l'accueil des nouveaux salariés, qui peut être préférable à celui de la direction. Un biais éventuel peut être que l'accueil va être orienté par rapport à l'intérêt du ou de la salarié-e déjà en place. Il est important par ailleurs de pouvoir s'appuyer sur le bureau, voire sur le CA de la structure.

Laetitia Coquelin rappelle qu'un travail est mené par le SMA et la FEDELIMA sur une formation qui sera mise en place en janvier 2023 dans l'optique d'accompagner les directions ; la formation est pensée pour encourager les pratiques, le transfert de savoir-faire entre pairs à travers plusieurs modules thématiques tout au long de l'année. Vincent Rulot rappelle le rôle qu'ont joué la FEDELIMA, les autres réseaux et les différents pairs au moment de la professionnalisation du secteur pour maîtriser ses outils et enjeux. Il est nécessaire de créer de la ressource autour de soi pour éviter tout isolement quelle que soit sa relation avec l'équipe.

*Parmi les personnes présentes, certaines sont-elles parvenues à mettre au point une méthode pour profiter au maximum du regard nouveau apporté par les arrivant-e-s et formaliser ce retour afin de faire avancer la structure, tout en gérant le risque de créer une attente chez eux, en termes de possibilité effective de changement ?*

Une personne répond que le nouveau directeur technique de son lieu avait une expérience en

la matière dans sa structure précédente et l'a mise en pratique en demandant aux nouveaux recruté-e-s de faire un rapport d'étonnement sous 2 à 3 mois, rendant compte de leurs observations sur la structure, notamment sous l'angle de leurs interactions avec leurs collaborateurs et des modes de travail. La mise en place de ce processus est récente et n'offre donc pas encore de recul.

Vincent Rulot estime que c'est un élément à développer : c'est souvent au départ d'un-e salarié-e que sa parole se libère et qu'il verbalise ses idées (sur l'organisation, les projets, etc.) qu'il n'a jamais été en situation d'exprimer, pour différentes raisons. Cela serait plus profitable au début de sa prise de poste, après un certain temps d'observation, puisque cela produirait une matière sur laquelle le responsable pourrait s'interroger et offrirait une perspective sur la manière dont la personne se positionne et des pistes de créativité et de développement.

Élise Vanderhaegen admet la pertinence de ces outils cependant difficiles à mettre en place, dont il faudrait étendre l'usage à tou-te-s les salarié-e-s. La nouvelle personne a certes un regard neuf, mais voit également les choses au prisme de son expérience passée ; ces espaces de dialogue devraient être ouverts à tou-te-s les salarié-e-s, à travers les entretiens individuels et d'autres dispositifs, puisque même après de nombreuses années passées dans la structure, ils peuvent en avoir une vision originale et proposer des éléments à améliorer. Le regard critique continu peut avoir autant d'importance que le regard nouveau, même s'il doit être cadré lui aussi pour ne pas créer de faux espoirs quant à certains changements impossibles à initier.

Grégory Jurado estime que cette question renvoie à une façon de manager qui peut faire ressentir rapidement ses effets et s'appliquer sur le long terme : au sein d'une équipe, il peut être souhaitable que la possibilité existe en permanence d'être dans la proposition, l'analyse, collectivement et non verticalement, pour faire partie de l'évolution et de la conception du projet.

*À propos des départs progressifs à la retraite, un homme témoigne de ne pas trouver de do-*

*cumentation ou d'appuis parmi ses collègues, la pratique ne semble pas développée dans notre secteur.*

Vincent Rulot répond que si ce départ progressif concerne une personne de la direction, la question est complexe quant à son engagement, notamment lorsque le-la successeur-se a été identifié-e. Il est important que la personne cède sa place pour éviter des problèmes de gouvernance ou de prise de poste pour l'arrivant-e. Il est également crucial d'aider un-e salarié-e à partir quand il-elle en exprime le désir. Laetitia Coquelin note que juridiquement le dispositif de départ progressif à la retraite existe, mais pose des difficultés au niveau organisationnel. Le départ en retraite, en dehors d'une situation où l'âge légal est atteint, restant à l'initiative de l'employé, les outils de l'employeur sont limités en la matière.

Grégory Jurado indique avoir pu constater que le processus pouvait être accéléré par des missions de restructuration, d'accompagnement : l'équipe ou la direction reprend progressivement la main sur certains aspects jusqu'à ce que la personne trouve une solution de départ. Ces situations sont cependant complexes puisqu'elles s'étirent sur la longueur, créant de l'instabilité dans les équipes, et ont une forte dimension humaine.

*Il est demandé l'avis des intervenant-e-s sur la participation du salarié ou de la salariée partant-e au recrutement, voire aux entretiens de recrutement sur son poste.*

Vincent Rulot estime que ce n'est pas une bonne idée, à moins d'éclairages techniques à apporter. Les expériences qu'il a connues en ce sens ont eu des effets plus que mitigés.

Élise Vanderhaegen approuve, à l'exception de situations exceptionnelles où la personne partante est la seule (ou une des seules) à pouvoir offrir un regard compétent sur le recrutement, si elle accepte de se prêter à l'exercice. La possibilité existe cependant dans ce type de situations de faire venir une personne occupant un poste similaire dans une autre structure.

Une personne dans la salle estime que ce n'est pas une bonne idée, à moins que la per-

sonne ait été formée au recrutement et soit prête à garder l'esprit le plus ouvert possible. Autrement, elle aura tendance à recruter des profils similaires au sien ou, à l'inverse, d'autres qui ne parviendront pas à assurer le travail. Par ailleurs, le fait de faire participer d'autres salarié-e-s non-cadres au recrutement peut être lourd à porter en cas d'échec de celui-ci.

*Une participante s'interroge sur la disponibilité de la personne partie, notamment sur un poste de direction, et sur un éventuel cadrage de celle-ci par la direction.*

Élise Vanderhaegen estime qu'il est difficile de formaliser cet élément, puisqu'il n'y a plus de lien de subordination d'un point de vue légal. Cette situation doit être traitée d'égal à égal, dans une communication transparente pour caractériser la disponibilité du partant ou de la partante selon ses propres contraintes et les limites qu'il ou elle peut exprimer.

Grégory Jurado évoque le cas de sa transmission de direction : une date a été fixée d'un comité de suivi auquel il participera avec l'arrivant, qui sera également la limite à partir de laquelle il ne sera plus joignable que pour des questionnements essentiels. Notre secteur fonctionne sur des convictions militantes qui font que ses acteurs peuvent accepter d'un côté comme de l'autre de prendre en charge le tuilage en partie bénévolement, d'où l'importance de fixer des repères.

Élise Vanderhaegen ajoute qu'il est important pour le-la sortant-e de ne jamais dire à la personne ce qu'elle doit faire, mais plutôt de fournir une aide à la décision, pour lui laisser la possibilité d'incarner le futur.

*Il existe un « mercato » important dans les directions générales et artistiques de lieux, ces postes stratégiques étant à l'épicentre des relations avec les partenaires, les gouvernances, les équipes. En quoi ces postes entraînent-ils des transitions spécifiques ?*

Grégory Jurado note que File7 a connu un an de direction par intérim liée à la longueur du processus de recrutement des directions de lieux labélisés SMAC. La gestion de cet intérim

peut se faire par une extension du rôle de la gouvernance, une direction nommée dans l'intervalle, ou une hybridation. Dans le but d'assurer la pérennité de cet exercice, une attention doit être portée à maintenir la dynamique du collectif de la structure pour compenser l'instabilité créée, sans trop s'investir alors qu'une nouvelle proposition va être initiée par la suite. Cela peut s'accomplir en s'appuyant sur l'équipe et le collectif, au-delà de la direction.

Il est important par ailleurs de laisser sa place rapidement à l'arrivant-e, de limiter la durée du tuilage et de le structurer pour le-la laisser vivre la réalité de son poste autour de « temps-soupe » de questionnement. Dans cette optique, Grégory Jurado a laissé un document exhaustif d'une cinquantaine de pages à son successeur qui fait état des questionnements pratiques aussi bien que fondamentaux.

Quant à la transmission et au tuilage, une personne remarque qu'une pratique de compagnonnage pourrait être mise en place pour apporter du soutien de pair à pair.

Élise Vanderhaegen ajoute que la question de l'accompagnement, au travers de temps de formation ou d'échange, peut être riche, dans la mesure où l'arrivée aux postes de direction s'accompagne souvent d'une spécificité métier.

**En conclusion, il est souligné que ces sujets doivent continuer à être creusés, et l'assistance est encouragée à faire suivre ses questions à l'équipe de la fédération, notamment pour connaître ses attentes en termes d'outillage ou de partage. Grégory Jurado propose un atelier futur sur les départs et arrivées au sein de la gouvernance, notamment pour clarifier les responsabilités en termes d'information des un-e-s et des autres.**

# Spécificités des modèles économiques des lieux en milieu rural et effets induits sur les projets artistiques

🕒 Mercredi 6 juillet | 14h00-16h00

Les projets et lieux de musiques actuelles situés en milieu rural ont un modèle économique singulier. En effet, ces projets - ancrés dans des territoires à faible densité et peu dotés financièrement – peinent à trouver des financements publics similaires à leurs homologues situés sur des territoires urbains. Par ailleurs, leur jauge est en moyenne plus petite, ce qui ne leur permet pas non plus de développer des ressources propres importantes. La marge artistique est souvent faible dans leur budget artistique et les producteurs peu enclins à pratiquer des prix avantageux pour des groupes reconnus. À partir d'une analyse de la situation et de témoignages, cet atelier s'interrogera sur les manières, leviers et moyens de faire évoluer les modèles économiques des structures en milieu rural.

## Avec...



**Pierre Gau**  
Directeur d'Art'Cade  
(Sainte-Croix-Volvestre)



**Fred Joao**  
Directeur du Club  
(Rodez)



**Antoine De Bruyn**  
Directeur du Run ar Puns  
(Chateaulin)

## Animé par...



**Grégoire Pateau**  
Chargé d'études et de projets à l'UFISC  
(Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles)

Depuis de nombreuses années, La FEDELIMA coanime un groupe de travail centré sur les lieux et projets artistiques en milieu rural avec d'autres fédérations et organisations professionnelles de la culture : l'Ufisc, la FAMDT, Fédération des acteurs et actrices des musiques et danses traditionnelles, Thémaa, Association nationale des théâtres de marionnettes et arts associés et la fédération nationale des arts de la rue. Cet espace de partage d'expériences et d'analyses propose aux adhérents d'échanger, entre autres, sur les spécificités et les enjeux qui découlent de leur contexte territorial. Pierre Gau, Antoine De Bruyn et Fred Joao occupent la fonction de direction de salle de musiques actuelles sur des territoires ruraux aux réalités géographiques, économiques, politiques et sociales différentes. Ils témoignent de la mise en œuvre de ces projets sur leur territoire, de leurs modèles économiques et des choix artistiques qui en découlent.

**Grégoire Pateau**, chargé des dynamiques territoriales et de projets à l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) anime cet atelier. En préambule, il expose quelques chiffres clés issus de l'Observation Participative et Partagée (OPP) menée par la FEDELIMA. Cette observation est basée sur les données fournies par les membres de la fédération. Elle offre une mise en lumière des particularités des lieux en milieu rural ou en environnement rural par une mise en perspective avec l'ensemble des lieux membres de la FEDELIMA. Ces projets en ruralité représentent environ 28% des participants à l'OPP. Les indicateurs exposés ci-après sont des moyennes calculées sur la base des données transmises à la FEDELIMA.

## Des projets au ressources économiques contraintes

Parmi ces chiffres, Grégoire Pateau précise tout d'abord que, pour leur grande majorité, ils sont structurés en association. 58% sont labellisés SMAC<sup>2</sup> (Scène de Musiques Actuelles)

1 - Plus d'informations sur le site de l'INSEE et via : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039991?sommaire=5040030#graphique-figure2>

2 - Le label Scène de Musiques Actuelles (SMAC) est attribué par le Ministère de la Culture aux projets artistiques et culturels en France qui répondent au cahier des charges comme défini dans le décret du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans le domaine du spectacle vivant et des arts plastiques. Plus d'informations via : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFARTI000034307965/#JORFARTI000034307965>

par le ministère de la Culture contre 49% sur l'ensemble des lieux adhérents à la FEDELIMA. La part de financements publics sur leur budget global annuel représente 67%. Si la part d'aides publiques est plus élevée que sur l'ensemble des salles au national, ce taux est à nuancer : le budget moyen annuel des projets en milieu rural est nettement moins important : environ 580 000€ par an pour les structures en milieu rural contre 1 100 000€ par an sur l'ensemble du territoire national. Cette différence trouve une explication dans la plus faible participation numéraire des collectivités locales, mais aussi par des possibilités de développement des ressources propres moins importantes. La capacité d'accueil du public des lieux en ruralité est plus restreinte avec des jauges de 400 places en moyenne contre 600 places au niveau national. Ceci a pour conséquence de limiter les recettes liées à la billetterie. De plus, quand le prix du billet moyen est de 15€ pour l'ensemble des adhérents, celui des lieux en environnement rural oscille entre 10€ et 12€. Les salles au national comptabilisent une moyenne de 18 000 entrées par an soit 18% du budget annuel contre seulement 8 000 entrées par an en ruralité soit 10% du budget annuel.

Avec cinq à sept salarié-es permanent-es, les équipes des projets en milieu rural ont un effectif presque deux fois moins important qu'au niveau national. Si les lieux de musiques actuelles en milieu rural développent des activités et une répartition de ces dernières au sein du projet très similaire à l'ensemble des lieux au national (diffusion de concerts, accompagnement artistique, projets d'éducation artistique et culturel...), leur programmation compte une dizaine de concerts de moins sur une année. Pour autant, les frais artistiques représentent 27% de part de leur budget annuel, soit 7% de plus que la moyenne de l'ensemble des adhérents, mais compte un tiers d'artistes ou groupes programmés de moins qu'au niveau national.

Cette introduction est ensuite complétée par les témoignages de trois porteurs de projets de lieux de musiques actuelles en milieu rural.

## Art'Cade (Sainte-Croix-Volvestre – Ariège) : une scène à l'écoute de son territoire

**Pierre Gau**, directeur d'Art'Cade précise que l'association a vu le jour en 1989 à Sainte-Croix-Volvestre, village de 630 habitants du département de l'Ariège, territoire rural à faible densité démographique. Pendant 25 ans, le projet se développe exclusivement dans les murs d'un club de 200 places situé près du plan d'eau de Sainte-Croix-Volvestre. Art'Cade y diffuse environ 25 concerts de musiques actuelles par an et y accueille quelques artistes régionaux en résidence de création. Le budget annuel de la structure est de 150 000€. Elle emploie alors l'équivalent de 1,5 ETP (équivalent temps plein).

En 2013, l'association initie une démarche de concertation et met en place un SOLIMA<sup>3</sup> (Schéma d'orientation pour le développement des musiques actuelles) à l'échelle départementale. Art'Cade se questionne alors sur son implication sur le territoire et le développement de son projet.

Ce temps de concertation ouvre de nouvelles perspectives : le projet artistique et culturel d'Art'Cade se déploie alors en itinérance sur le département ariégeois et l'association s'engage dans un processus de coopération avec les acteurs-rices de son territoire. Le département de l'Ariège est composé de bassins de vie découpés en vallées aux identités très marquées : Art'Cade décide d'investir divers lieux du territoire en s'associant aux acteurs-trices existant-e-s.

Cette ouverture du projet artistique et culturel à l'échelle départementale offre également de nouvelles perspectives économiques à la structure. La commune de Sainte-Croix-Volvestre, bien que manifestant un accueil positif au projet d'Art'Cade, participe à hauteur des moyens du village par une subvention annuelle de 1 300 € qui reste insuffisante au bon fonctionnement de la structure. Le déploiement de l'activité sur d'autres communes et intercommunalités ouvre alors la possibilité de nouveaux financements de proximité qui permettent de consolider le budget de l'association. Au regard du soutien des collectivités

.....  
3- Plus d'informations via : <https://www.fedelima.org/article68.html>

locales, du peu de structures culturelles sur le département ariégeois et de la spécificité musicales actuelles du projet d'Art'Cade, la Région Occitanie et la Drac Occitanie apportent peu à peu leur soutien au projet. En 2018, 15 ans après les premières discussions avec les partenaires institutionnels, Art'Cade est labellisé SMAC par le ministère de la Culture.

Aujourd'hui la structure travaille avec un budget qui oscille entre 460 000€ et 500 000€ par an. Les financements publics représentent désormais un socle de plus de 60% du budget général réparti comme suit: 25 000€ de financements publics dits de proximité (communes et intercommunalités), 62 000€ de subventions du département de l'Ariège, 55 000€ de la Région Occitanie et 100 000€ de la Drac Occitanie. L'association propose 30 à 35 événements par an avec un tarif moyen d'entrée de 10€. L'équipe s'est agrandie et compte neuf permanent-es (7,7 ETP) afin de répondre au mieux aux enjeux d'un projet itinérant en Ariège. En effet, à l'adaptation permanente des lieux souvent non dédiés aux musiques actuelles, à la nécessité de présence humaine sur le territoire, s'ajoutent les temps de déplacements puisqu'il faut près de 2h30 d'un bout à l'autre du département. Pierre Gau tient à préciser que l'équilibre budgétaire de la structure reste très fragile, même si les ressources propres ont augmenté grâce à l'exploitation de lieux de plus grandes jauges qui peuvent accueillir jusqu'à 600 personnes. La diffusion représente un investissement très fort dans le projet notamment du fait de devoir équiper techniquement tous les lieux du territoire, mais aussi parce qu'il reste difficile de faire venir des projets en tournée jusqu'en Ariège, ceux-ci venant dans le sud et s'arrêtant à Toulouse (sensation de bout du monde pour l'Ariège).

En considérant l'histoire et l'évolution du projet d'Art'Cade, son directeur se questionne sur la notion de choix artistique. Défend-il réellement une ligne artistique ou ne s'est-il pas juste adapté à la contrainte induite par le modèle économique de la structure et à son environnement ? Dès ses débuts, Art'Cade se construit une identité artistique forte autour de l'émergence : l'association qui n'avait que peu de moyens travaillait principalement avec des groupes de musique régionaux. La possibilité

de programmer dans de nouveaux espaces sur d'autres communes et la stabilité induite par les financements publics à la suite de la labellisation du projet par l'Etat ont modifié les choix de programmation en s'ouvrant sur des groupes d'envergure nationale sans pour autant permettre la programmation de « têtes d'affiche ». Toutefois, le projet continue de dialoguer avec les artistes et les cultures de son territoire. La langue gasconne, les danses et les musiques traditionnelles sont très présentes et vivantes en Ariège : leur transmission est assurée par des écoles séculaires. Le projet artistique d'Art'Cade offre un espace ouvert à la création et à l'échange entre les musiques traditionnelles gasconnes et les diverses esthétiques des musiques actuelles.

Aujourd'hui, le projet connaît de nouvelles ouvertures artistiques et disciplinaires qui l'amènent à penser des espaces de programmation en complémentarité avec d'autres champs que ceux des musiques actuelles uniquement. Les rencontres et les multiples collaborations avec d'autres structures culturelles à l'œuvre sur le département ont généré la création d'un pôle de coopération regroupant un festival de théâtre de Marionnettes, une structure d'art de rue et une structure pluridisciplinaire de spectacle vivant.

## Le Run Ar Puns (Châteaulin – Finistère) : un projet artistique et culturel hybride

Le **Run Ar Puns** est une salle labellisée SMAC, située à Châteaulin, commune de 5 000 habitants dans le département du Finistère, territoire touristique riche en festivals et en structures culturelles. Pour son directeur Antoine De Bruyn, ce n'est pas tant le projet artistique qui fait vivre le lieu, mais la singularité même du lieu: les notions de convivialité, de rencontre et de lien social y sont primordiales. C'est avant tout un lieu de vie. Il rappelle qu'en 1978, Jakez L'Haridon fonde un bar dans l'ancienne longère d'un corps de ferme pour générer une activité économique propre à porter l'activité de concert qu'il veut mettre en place: le Run Ar Puns est né. Douze ans plus tard, l'association RAPASS (Run Ar Puns ASSociation) est créée en parallèle du bar dans le but de porter le pro-

jet artistique et culturel, d'embaucher des salariées et de capter des financements publics. En 1994 le projet obtient le label Café-musique et 2 ans plus tard la labellisation SMAC.

Le développement des activités artistiques et culturelles et la labellisation ont consolidé la part de financements publics qui représentent aujourd'hui 70% du budget global et se répartit comme suit: 33 000€ de la commune de Châteaulin, 45 000€ du Département du Finistère, 60 000€ de la Région Bretagne et 115 000€ de la Drac Bretagne. Une part importante d'aides aux projets - DRAC et Département pour les soutiens aux projets EAC et culture-santé, Département et Région pour le soutien à la création et programmes de soutien du CNM (Centre National de la Musique) - complète et équilibre le budget annuel de la structure.

Quand Jakez L'Haridon a créé le lieu, les recettes du bar assuraient la rémunération des artistes. Désormais ce sont les subventions qui permettent de garder le bar ouvert du mercredi au samedi. Son exploitation est coûteuse, mais le lien social qu'il génère est une valeur importante du projet.

En 2016, une partie du corps de ferme est mis en vente : le changement de propriétaire représente une menace à la pérennité du lieu, mais aussi une formidable opportunité. Les membres de l'association décident de le racheter et le Collectif du Hameau voit le jour. Il est composé de membres de RAPASS, des salarié-es, de bénévoles et d'adhérent-es. Une campagne de financement participatif permet de récolter 176 000€, soit la quasi-totalité des fonds nécessaires au rachat du bâtiment. Un fonds de dotation est créé : il détient la propriété des bâtiments et des terres agricoles et permet d'assurer la pérennité et la transmission du foncier sur l'ensemble du corps de ferme. En 2018, cédé par son fondateur à RAPASS, le bar devient associatif.

La récente acquisition du corps de ferme et les travaux de réhabilitation ont mobilisé de nombreux bénévoles et a fait évoluer le projet. Le Run Ar Puns s'est doté de 14 couchages pour l'accueil des équipes artistiques et d'un nouvel outil d'accueil d'équipes artistiques en résidence et de formation de 49 places. Le bar et les animations qui y sont organisées (confé-

rence, projections de films documentaires, soirées jeux...), le marché bio hebdomadaire, les activités de diffusion, d'actions culturelles et d'accompagnement sont complémentaires : la pluriactivité du projet et du lieu génère des ressources propres qui, somme toute, mènent à un équilibre financier.

D'autres activités sont en cours de réflexion. La présence d'une zone d'activités commerciales de 2 500 salarié-es, proche du lieu, permet d'envisager la création d'un restaurant dans une des longères. Les terres agricoles en maraîchage pourraient alors fournir une partie de la matière première de cette activité. L'installation d'une chaudière à bois fournira en eau chaude et en chauffage l'ensemble du hameau. La réflexion autour du potentiel de développement de ces nouvelles activités a mené à la création de nouveaux partenariats et à une ouverture vers l'intersectorialité. Selon son directeur, le projet artistique évolue comme il l'a toujours fait : à l'écoute des évolutions esthétiques des musiques actuelles, il s'est adapté depuis sa création à la sensibilité de son public et au territoire. Aujourd'hui, il propose également des animations et des spectacles autour de l'alimentation ou encore des herbes sauvages, en partenariat avec des structures telles que le CIVAM (Centre d'Initiatives et de Valorisation de l'Agriculture et du Monde rural). En définitive, le Run Ar Puns ne se définit pas uniquement comme une scène de musiques actuelles, mais comme un lieu hybride.

## Le Club (Rodez – Aveyron) : une histoire d'engagement

Le Club est situé à Rodez, chef-lieu du département de l'Aveyron. Cinquième plus grand département de France métropolitaine avec 8 735 km<sup>2</sup>, l'Aveyron compte 280 000 habitants, dont le tiers de la population se rassemble dans l'agglomération du Grand Rodez. En réponse à l'isolement de certaines communes, l'association Oc'live, créée en 2010, organise une dizaine de concerts en itinérance sur le territoire départemental. Après 2 ans d'activité, Fred Joao, actuel directeur du Club, devient le premier salarié de l'association. Il participe activement aux réunions organisées par les collectivités et tente de les sensibiliser aux musiques actuelles et à la nécessité de créer un lieu de concert sur

leur territoire. Malgré de nombreuses années de concertation, les collectivités ne répondent pas à la demande.

En 2013, le cinéma historique de la ville créé en 1961 par l'Abbé Crozes, «le Club», est contraint de fermer ses portes à la suite de l'installation d'un cinéma multiplex sur le Grand Rodez. L'association se saisit de l'opportunité et décide de louer un des bâtiments à l'évêché et de le transformer en salle de concert. Le nom « Le Club » est conservé, car très identifié par les Aveyronnais-es qui fréquentaient souvent le cinéma dans le cadre de leur scolarité.

Côté bâti, la réhabilitation se révèle importante pour transformer l'ancien cinéma en salle de concert. L'association sollicite alors les collectivités locales, rencontre les huit maires de l'agglomération ainsi que les représentant-es du conseil départemental. Malheureusement aucun soutien de ces collectivités ne leur est accordé : les institutions ne se retrouvent pas dans ce projet, elles ne se sentent pas concernées. En recherche de financements, de matériel et de savoir-faire, Oc'live se tourne alors vers les entreprises locales qui répondent favorablement à la demande : elles comprennent rapidement l'intérêt de la création d'un lieu culturel sur leur territoire d'activité. La vingtaine de bénévoles historiques de l'association lance un appel à chantier participatif. Après 7 mois de travaux, la participation de près de 200 bénévoles et d'une quarantaine d'entreprises, le Club ouvre ses portes en juin 2014. Il abrite un lieu de 300 places assises, un auditorium de 79 places assises, des logements pour les artistes. Son inauguration aura néanmoins lieu en présence et avec la contribution des élu-es locaux.

Oc'live met en œuvre son projet artistique et culturel dans ses nouveaux locaux : deux salarié-es rejoignent l'équipe, près d'une quarantaine de concerts par an sont organisés et des actions culturelles sont mises en place sur le territoire. Face à la forte demande d'accueil en résidence, l'association décide, deux ans après l'ouverture, de réhabiliter la troisième salle de cinéma. Pour ce deuxième chantier, l'association décide de ne solliciter ni les collectivités ni l'Etat. 150 bénévoles sont mobilisé-es sur un nouveau chantier participatif. Une cinquantaine d'entreprises locales participent à hauteur

de 150 000€. Une campagne de financement participatif permet de récolter 13 000€.

En 2017, Oc'live inaugure un grand espace scénique et un studio d'enregistrement avec quatre cabines de prise de son. Ces nouveaux locaux sont dédiés à l'accueil des artistes en résidence, à la création audio et vidéo et à la diffusion de petites formes comme des spectacles jeune public.

L'ouverture de ce nouvel espace attire l'attention de la Région Occitanie et de la Drac. Malgré un apport respectif de 15 000€ et 10 000€ en subventions, le Club reste dans une économie fragile où l'auto-financement représente 70% d'un budget annuel qui ne traduit pas l'économie réelle du lieu caractérisée par une part importante du bénévolat et du don.

Dès 2020, Oc'live initie une nouvelle démarche de concertation avec ses partenaires, le public et les acteur-trices du territoire, avec comme objectif l'obtention de la labellisation SMAC. Le label est finalement accordé en 2022 et le Club devient la 92<sup>ème</sup> SMAC de France.

L'apport de 100 000€ de la Drac Occitanie amène le projet à plus de stabilité et permet la consolidation des ressources humaines : l'équipe est aujourd'hui constituée de huit salarié-es permanent-es. Les collectivités locales n'ont pas encore pris en compte l'importance de la labellisation, mais Fred Joao reste optimiste quant à leur participation dès 2023.

La forte mobilisation des bénévoles et des mécènes a ancré le projet sur son territoire. Les habitant-es entretiennent un lien fort avec Le Club et l'association travaille à la réciprocité de ce sentiment d'appartenance. Le « Club du Club » réunit les entreprises mécènes qui sont devenues au fil du temps des ambassadrices du projet. Leur soutien est à ce jour encore indispensable à l'équilibre financier du lieu. Depuis sa création, le lieu s'est fait écho de la scène musicale locale et régionale qu'il continue d'accueillir. Comme pour Art'Cade, Fred Joao voit la contrainte budgétaire comme une donnée déterminante dans les choix de programmation artistique. Certaines esthétiques, comme la pop et l'électro-pop, ne rencontrent pas spontanément le public aveyronnais. De même, le Club ne reçoit pas d'artistes dont la

notoriété au national suffirait à remplir la salle, mais dont le coût élevé du cachet ne permet pas d'atteindre un équilibre budgétaire. En l'absence de financements complémentaires, les prises de risques sont mesurées à chaque saison : la programmation se tourne indubitablement vers certaines esthétiques et artistes repéré-es comme étant en capacité d'attirer le public aveyronnais. Fred Joao espère qu'en augmentant la part des financements publics de la structure, il pourra élargir la proposition artistique du Club.

Grégoire Pateau note que le lien avec les habitant-es, la forte participation des bénévoles, la coopération avec les acteur-trices du territoire, l'ouverture vers la transdisciplinarité et la diversification des activités sont des communs partagés par ces trois projets de musiques actuelles en milieu rural. À cela s'ajoutent des problématiques équivalentes quant à la difficulté de programmation de certaines esthétiques ou d'artistes à forte notoriété qui mettrait en péril une stabilité financière gagnée dans le temps, mais encore perçue comme précaire. Il remarque la capacité des structures à rebondir et à s'adapter aux contextes géographique, social et politique de leur territoire. Engagement et écoute leur ont permis de perdurer et d'écrire une part d'histoire commune avec les populations.

*Une personne présente dans la salle souhaite connaître les raisons de l'engagement des entreprises dans le projet du Club et demande si ces dernières ont une influence sur les politiques locales.*

Fred Joao constate que c'est justement l'absence d'intérêt des politiques pour le projet qui a constitué un premier argument en faveur de la participation des entreprises. Il est allé à la rencontre des responsables des entreprises pour leur faire comprendre que, sans leur soutien, le projet n'aboutirait pas. Les chef-fes d'entreprises ont compris l'utilité de la présence d'un lieu culturel tel que le Club sur leur territoire. Ils et elles ont besoin que le département affiche un certain dynamisme pour attirer des profils intéressants pour leur structure. Les entrepreneur-ses de l'Aveyron sont structurés-es en réseau ce qui a facilité le démarchage et la cooptation. Fred Joao précise que le mécénat

dont bénéficie le Club est uniquement local: c'est un mécénat de territoire. Il ne s'agit pas de faire entrer les grands groupes nationaux, car l'important est que toutes les entrepreneur·ses qui se sont engagé·es aient une vraie connaissance du projet qu'ils et elles soutiennent.

Fred Joao admet ne pas connaître la totalité des enjeux entre les entreprises et les élu·es du territoire. Toutefois il a constaté que le maire de Rodez a soudainement revu son positionnement quant à la participation de la commune au projet. Ce n'est sans doute pas seulement du fait des entrepreneur·ses, mais aussi le résultat du travail de concertation mis en place par les DLA<sup>4</sup> (Dispositif Local d'Accompagnement), la FEDELIMA et **Octopus** (Fédération des musiques actuelles en Occitanie) depuis de nombreuses années.

Une personne responsable artistique d'une salle de musiques actuelles observe, au sein de sa structure, l'augmentation de la fréquentation du public à des concerts d'artistes locaux ou émergent·es quand, d'un autre côté, il constate la baisse de fréquentation des concerts d'artistes de notoriété nationale alors que les cachets de ces dernier·es tendent à augmenter depuis la crise de la Covid. Il se demande si les intervenants présents font le même constat.

Antoine De Bruyn témoigne de la même dynamique au Run Ar Puns depuis la reprise post covid. Il se questionne sur la pertinence même d'accueillir des groupes d'envergure nationale alors que la mise en œuvre des concerts d'artistes locaux est plus légère en logistique, moins coûteuse et mobilise moins l'équipe. Il perçoit également une plus grande convivialité sur lors de ces événements, ce qui renforce encore l'attractivité du lieu. Il précise que le Run Ar Puns a toujours accueilli des groupes émergents et s'attache plus particulièrement à la découverte d'artistes régionaux. De nombreux groupes ont fait leurs armes au Run Ar Puns avant d'acquérir une reconnaissance nationale, ce qui contribue à bâtir la confiance du public. Pour les esthétiques dites de niches, Antoine De Bruyn coopère avec des associations locales : elles ont une bonne connaissance de leur public et portent un engagement militant sur des courants musicaux ou sur des sujets de sociétés. Les groupes émergents sont souvent .....

4- Plus d'informations via : <https://www.info-dla.fr>

amateurs et il regrette que les partenaires publics, tels que la Drac, refusent de soutenir des artistes non professionnels.

Pierre Gau partage cette problématique au sujet des exigences artistiques de la Drac qui impose une dichotomie entre artistes amateur·trices et professionnel·les. L'institution incite notamment Art'Cade à choisir des artistes « repéré·es » en tant qu'artistes associé·es au détriment d'artistes régionaux émergent·es qu'Art'Cade accompagne par ailleurs tout au long de leur parcours. L'association crée des liens sur la durée entre les artistes et le territoire. Pierre Gau souligne que les artistes qui suivent ce genre de processus ne viennent pas « consommer » un moment de plateau et de public : ils et elles partagent les valeurs du projet et sont engagé·es auprès du territoire et de ses habitant·es. Ainsi parfois, ce sont les premières parties des concerts qui font venir le public et qui l'amènent vers la découverte du groupe en tête d'affiche : de la découverte inversée! Pierre Gau précise qu'il n'y a pas de durée imposée aux premières parties comme c'est l'usage dans la plupart des salles de concert : leur présence sur scène peut aller de 30 à 90 minutes. Pour lui, les lieux en milieu rural sont bien souvent des lieux intermédiaires entre les grandes salles de musiques actuelles urbaines et les cafés concerts.

Une personne se demande si la structuration des projets présentés, leur modèle économique et leur conception de la programmation artistique constituent réellement une spécificité liée au milieu rural. Beaucoup de lieux non labellisés en milieu urbain se trouvent également contraints de diversifier leurs financements et se questionnent sur l'hybridation de leur projet pour créer des économies plus résilientes.

Antoine De Bruyn admet que la question de la spécificité des lieux en ruralité n'a pas trouvé de réponse satisfaisante même au sein du groupe de travail ruralité coanimé par la FEDELIMA. Toutefois beaucoup de problématiques et d'enjeux se recoupent et font sens pour les équipes de ces lieux.

Fred Joao observe tout de même que les lieux de musiques actuelles en milieu rural sont marqués par une forte participation des bénévoles à tous les niveaux du projet. Leur présence a

pour conséquence de créer des lieux où la convivialité est instituée comme valeur. Ce sont des lieux de vie et cela bien avant que le concept de tiers lieux soit mis en avant par les politiques. Une participante approuve. En tant qu'habitant d'une grande ville, elle se rend souvent à des concerts dans des salles situées en milieu rural. Elle y trouve un meilleur accès aux personnes, au public et aux équipes. C'est pour elle une plus-value à l'expérience artistique et culturelle.

Pierre Gau ajoute que ce qui rassemble les trois projets c'est leur indépendance et leur caractère côté alternatif : ils proposent un mode de pratique culturelle adapté à l'individu et s'inscrivent en contre des logiques purement marchandes et consommatrices. Ces trois lieux sont aujourd'hui labellisés, mais ils gardent ce positionnement alternatif. Il existe bien sûr des lieux alternatifs en zone urbaine, mais c'est pour ainsi dire une nécessité que d'adopter ce principe d'action en milieu rural. Pour autant, le projet Art'Cade est de plus en plus perçu comme un projet institutionnel à l'échelle locale, alors qu'il reste clairement un projet alternatif à l'échelle nationale.

Luc Delarminat, co-directeur d'**Opale**, centre ressources pour la culture et l'économie sociale et solidaire, remarque que les trois projets présentés illustrent un modèle économique solidaire. Ces modèles hybrides sont non seulement basés sur des financements privés et publics, mais aussi sur un troisième pôle qui est celui de la réciprocité, c'est-à-dire des échanges non monétaires. Le bénévolat,

le don de matériel, l'échange de services, mais aussi le lien créé avec les entreprises du territoire alimentent ce modèle réciprotaire qui vient questionner l'aide publique. Ne faudrait-il pas que l'aide publique soutienne et valorise ce pôle réciprotaire bien souvent né de la contrainte et de l'urgence, dans la mesure où il porte une réelle participation citoyenne ? L'implication des personnes dans les projets artistiques et culturels démontre que le public vient chercher dans ces lieux quelque chose qui va au-delà de la proposition artistique. C'est pour lui l'expression d'une volonté des habitant·es à participer activement à la construction de lieux de proximité. Ce soutien pourrait peut-être s'incarner dans l'aide à l'acquisition du foncier qui reste une contrainte forte pour les structures porteuses de projets culturels et artistiques surtout en milieu urbain où les coûts sont élevés ?

Un responsable accompagnement et ressource d'une **SMAC** souhaite partager l'expérience de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) foncière **La Main 9-3-0** initiée par Juliette Bompoin. Basée sur le modèle de **Terre de Liens** qui participe au projet d'installation d'agriculteur·trices en agriculture biologique en rachetant des terres arables, la SCIC La Main 9-3-0 réinterroge les modèles économiques des lieux culturels. Elle a pour finalité de soutenir la pérennisation des projets artistiques et culturels par le rachat des lieux culturels qu'ils animent. Il est possible de croire à l'avènement d'une nouvelle génération de lieux.

# Les outils informatiques libres et éthiques dans les lieux de musiques actuelles : s'émanciper des GAFAM, par où commencer ?

 Mercredi 6 juillet | 14h00-16h00

Les outils informatiques sont le support d'une grande partie de nos activités professionnelles et restent pourtant impensés. La solution la plus intuitive n'est pas forcément la plus adaptée à nos valeurs et à nos fonctionnements. Elle paraît plus simple et plus pratique bien souvent parce qu'elle a été pensée, imaginée par d'autres et donc dans leur intérêt. Cette table ronde s'organisera avec un premier temps de partage sur les enjeux autour des outils informatiques : d'un fournisseur d'accès internet qui respecte les libertés et les données, aux logiciels libres en passant par un stockage éthique des données. Des solutions alternatives seront présentées par des salarié-e-s des lieux qui témoigneront également de la méthodologie nécessaire pour partager collectivement les étapes d'une transition adaptée aux pratiques et habitudes des personnes. Les possibilités d'actions sont nombreuses sur les territoires et ne se situent pas forcément où on les imagine.

## Avec...



**Alexandre Lamothe**  
Coordinateur de la Bobine  
(Grenoble)



**Nicolas Nouet**  
Responsable informatique au  
CEM - Centre d'Expressions  
Musicales (Le Havre)



**Gilles Seban**  
Informaticien militant,  
spécialiste des outils  
informatiques libres



**Didier Denoual**  
Informaticien, membre  
fondateur de l'association  
Kaz (numérique, sobre, libre,  
éthique et local)



**Jacques-Henri Vandaele**  
Membre fondateur de  
l'association Kaz



**Maxime Guedj (en visio)**  
Membre fondateur de  
IndieHoster

Animé par



**Cécile Verschaeve**  
Coordinatrice de la vie associative et de la  
mise en œuvre du projet à la FEDELIMA

[Retour au sommaire](#)



*Compte rendu indisponible*

# Lieux de musiques actuelles et soutien à l'émergence artistique : freins et opportunités pour une diversité des esthétiques ?

 Mercredi 6 juillet | 16h30-18h30

Les lieux et projets fédérés au sein de la FEDELIMA se retrouvent sur différents principes d'action, entre autres, fortement ancrés dans ceux de l'économie sociale et solidaire. Ces derniers déterminent leur rapport singulier à leur environnement à travers des valeurs de coopération, de complémentarité, de solidarité, d'interdépendance, des réalités économiques et des engagements spécifiques dans leur relation au monde. Ce sont également des structures qui s'inscrivent dans un rapport voulu de proximité avec leur territoire, leur environnement et qui interagissent avec le secteur des musiques actuelles dans toute la diversité de ses composantes. Ces singularités sont souvent questionnées au titre des projets culturels de territoire, ou encore des droits culturels, des enjeux d'émancipation et d'éducation, d'alternatives aux systèmes de concurrence et de profit de l'industrie culturelle... mais ont-elles une influence si on les questionne au prisme de l'esthétique ? Est-ce que nos projets et nos valeurs apportent une singularité par rapport au développement des projets artistiques que nous accompagnons, aux esthétiques que nous contribuons à faire émerger ou encore au parcours des artistes de leur repérage à leur présence à long terme dans notre environnement ? Ce sont ces problématiques que questionnera cette table ronde en croisant différents regards et analyses.

## Avec...



**Laëtitia Sheriff**  
Musicienne



**Francis Métivier**  
Philosophe, musicien,  
conférencier



**Hélène Dubois**  
Programmatrice de Bonjour  
Minuit (Saint-Brieuc)



**Joran Le Corre**  
Directeur artistique de Wart,  
co-fondateur du festival  
Panoramas



**Mike Ponton**  
Musicien (Dionysos)



**Jean-Christophe  
Aplincourt**  
Directeur du 106 (Rouen)

## Animé par



**Emmanuelle Debaussart**  
Co-programmatrice à Radio Balises (Lorient)

## De l'importance d'être bien accompagné-e

**Laëtitia Sheriff**, musicienne, ouvre la table ronde en témoignant de l'importance du soutien des lieux de musiques actuelles dans son parcours. Être accompagnée permet notamment que « musicien.ne » soit reconnu comme un vrai métier, par soi-même, par les proches et par la société. Originaire du nord de la France, sa première rencontre déterminante a été avec Jean Michel Bronsin (à l'époque à la **Cave aux Poètes**, à Roubaix), qui lui a permis d'aller jouer au-delà de sa ville d'origine, d'enregistrer alors qu'elle ne se pensait qu'artiste live, de constituer une équipe pour l'accompagner. Il lui a donné les outils pour pouvoir évoluer dans ce milieu. Les différents dispositifs (« Montecharge de la Fédurok », « Domaine musiques », FAIR...) ont été également été indispensables pour aller plus loin : travail en résidence, prise en charge administrative et mise en place de toutes les conditions qui permettent d'avancer (rédiger une biographie, une fiche technique...). Pour elle, l'accompagnement, c'est tout un terrain culturel avec la possibilité de rencontrer des professionnel·les, de suivre des formations et même d'obtenir une bourse pour acheter ses propres instruments.

**Mike Ponton**, musicien, est également convaincu de l'utilité de dispositifs comme le FAIR dont il a bénéficié en 1997 avec *Dionysos*, groupe parrainé par Jean-Christophe Aplincourt au sein du dispositif cette année-là. Au-delà du FAIR, il considère que c'est la personnalité et l'investissement du parrain sur la longueur qui sont déterminants, qui permettent de construire une histoire.

**Jean-Christophe Aplincourt**, directeur du 106 à Rouen, confirme qu'il faut procéder par étapes et penser le parcours des artistes sur la durée, ne pas considérer que l'accompagnement est réservé aux débuts de carrière ou aux pratiques en amateur. Il affirme que le réseau, les salles et, de manière générale, les lieux de musiques actuelles en France ont permis de changer la musique. Avant il y avait les amateurs dans les cafés concert et les stars dans des grandes halles, mais quasiment rien entre les deux, ou

1 - <https://www.laetitia-sheriff.com>

2 - <https://www.mikeponton.com>

alors des lieux comme des gymnases, avec des acoustiques désolantes. Il n'y avait pas d'étage intermédiaire. Ces endroits sont pourtant nécessaires dans les parcours professionnalisant des artistes et sont très féconds ; ils ont sans doute contribué à changer l'histoire de la musique en France et l'ont rendue plus diversifiée. Pour lui, la création de réseau tel que la FEDELIMA a aussi eu un effet sur l'esthétique, a changé la nature de la musique en permettant à des singularités artistiques d'apparaître. Les lieux de musiques actuelles ont signé la fin du play-back en se consacrant au live et en écartant les artistes fabriqués par les médias. Il rappelle que, même si les vecteurs changent, ce sont maintenant les algorithmes plus que les médias qui fabriquent le mainstream ; le côté décalé des programmations doit persister, en encourageant les musiques originales et les singularités.

La question qui se pose maintenant c'est, à partir de cette histoire commune, comment collaborer aujourd'hui avec les artistes pour aller plus loin ?

Une réponse possible pour **Hélène Dubois**, programmatrice à **Bonjour Minuit** à Saint Brieuc, est la mutualisation. Elle rappelle qu'il existe en Bretagne un dispositif de « production mutualisée », organisé par **Après mai**, réseau breton des salles de concerts, qui a pour objectif d'établir une cartographie des projets artistiques au niveau régional, pour voir ce qui est possible de mettre en commun et comment (par exemple : en accompagnant un groupe dans son développement, en lui proposant des résidences, des actions culturelles, ...). Le groupe de travail « production mutualisée » est ouvert à toutes les structures de musiques actuelles et aux festivals de la région. Il permet aux différents acteurs de communiquer, de voir jusqu'où chacun a envie d'aller dans les esthétiques et le développement. Le dispositif existe aussi en Pays-de-la-Loire et Normandie, ce qui permet d'échanger et d'exporter les projets en inter région.

## Émergence artistique et philosophie

**Francis Métivier**, philosophe, revient sur la notion d'émergence qui a été évoquée au fil des échanges. Pour lui, les pratiques émergent puis sont mises en œuvre par un médium. Il faut un médium entre le monde et l'adolescent énergétique, original, qui émerge de lui-même, avec sa guitare, dans sa chambre. Les salles peuvent être ces médiums, selon la définition proposée par Jean-Christophe Aplincourt : des médiums entre l'originalité créatrice et la société. Faut-il transformer le monde ? Qu'est-ce qu'une transformation ? Est-ce que l'art transforme le monde ou plutôt notre vision du monde ? Mais alors notre vision du monde ne transforme-t-elle pas le monde lui-même ? Qu'est-ce qui émerge de l'esprit d'une personne adolescente qui veut faire une chanson et qui veut la présenter à ses camarades ? Et d'un autre côté est-ce que, comme le disait Maxime Leforestier quand il était jeune et barbu, une chanson change le monde ?

Pour Laëtitia Sheriff, la réponse est surtout qu'une chanson, ça peut accompagner le monde ! Une chanson, pour elle, c'est comme une promenade ou un refuge face à la violence du monde, sujet qu'elle aborde très régulièrement dans ce qu'elle écrit. La notion de refuge fonctionnelle bien aussi pour évoquer une salle de musiques actuelles qui offre un accueil, le temps de mettre en place cette promenade et cette envie d'emmener d'autres personnes. Les lieux accompagnent les artistes pour leur permettre une pratique musicale dans la durée, de croire en ce choix de liberté de création. Ils accompagnent aussi un public qui a énormément besoin d'avoir ce sas de décompression.

Mike Ponton précise que, face aux crises, une chanson reste indispensable même si elle peut parfois paraître assez futile. Les soignants changent le monde, oui. Que dire d'une petite chanson écrite dans sa chambre ? Est-ce que les artistes sont « actifs » face à la crise actuelle ?

Jean-Christophe Aplincourt considère que c'est la question qui l'occupe depuis tout petit et avoue que Bob Dylan a changé sa vie. Pour lui, le monde peut être changé par l'art. C'est

3 - <http://www.francismetivier.com>

cela qui fabrique des instants précieux, des moments de grâce qui nous transforment, nous rendent meilleurs les uns envers les autres et qui élargissent notre vision du monde. C'est une magie qui le tient debout depuis trente ans dans ce métier.

Il y a néanmoins des subtilités. Une chanson n'est pas une barricade. C'est, comme toute œuvre d'art, une modification de la perception que les individus ont du monde. Et quand le monde est perçu différemment, les personnes agissent différemment. Une chanson n'est pas forcément politique en soit. Elle est poétique. La différence entre les deux termes joue sur peu de choses, mais notre perception et notre vie changent sur ces moments-là, un détour par l'esthétique pour revenir au politique.

## Accompagnement des parcours artistiques : quelles réalités ?

**Joran Le Corre**, directeur artistique de **Wart**, et co-fondateur du festival Panoramas à Morlaix, estime, de son point de vue de directeur artistique et de tourneur, que les salles permettent aux artistes de mettre le pied à l'étrier pour proposer des spectacles de qualité en mettant à leur disposition des résidences qui sont à l'origine des tournées, et donnent la possibilité aux artistes vraiment émergents, même sans album, de faire leurs premiers pas. La relation entre les salles ou festivals et les tourneurs doit être basée sur la confiance, pour la production d'un travail en bonne intelligence, et qui se fait sur la durée.

Pour Jean-Christophe Aplincourt, la production phonographique et la production de spectacle vivant sont deux filières parallèles même si les SMAC peuvent contribuer à une part d'autoproduction. Le 106 permet, par exemple, de faire des maquettes assez abouties. Il a même un label numérique, Alt DSL, qui ne produit que des singles, outils pour un travail de démarchage ultérieur, pour ne pas être dans le champ concurrentiel des studios privés.

Laëtitia Sheriff confirme qu'aujourd'hui, tourner sans disque est presque impossible ! Cela dit, les artistes n'ont pas forcément besoin des salles puisqu'avec les avancées technolo-

giques, il est tout à fait possible d'être équipé.e pour s'enregistrer chez soi, en sonore comme en visuel.

Pour Jean-Christophe Aplincourt, l'accompagnement, c'est surtout beaucoup de filages scéniques, de résidences, de premières parties, de scènes ouvertes. Il y a aussi un travail de mise en réseau : connecter les artistes avec des producteurs comme Joran ou d'autres, les faire bénéficier d'un entourage professionnel. Le troisième étage de la fusée c'est l'action culturelle, part conséquente des projets artistiques et culturels aujourd'hui avec certains artistes. Cela peut même parfois les aider à structurer leur économie par d'autres sources de revenus.

Pour Laëtitia Sheriff, qui accompagne des groupes via différents dispositifs, l'action culturelle n'est pas un complément de cachet. C'est une conviction. Elle permet de faire émerger des projets très forts, en très peu de temps, avec des résultats très concrets, de rencontrer d'autres publics et d'alimenter aussi sa propre musique, d'aller vers d'autres échanges, de réfléchir ensemble à comment faire vivre nos métiers.

Mike Ponton a également eu l'occasion de travailler avec plusieurs jeunes groupes et constate aussi que ça fonctionne dans les deux sens. La nouvelle génération, par exemple, est plus à l'aise en communication et réseaux sociaux. Celle d'avant l'était avec le live. Elle a plus d'expérience de la scène, puisqu'en général elle avait déjà beaucoup tourné quand elle arrivait au stade de pouvoir faire un disque. Aujourd'hui c'est l'inverse : les personnes commencent à enregistrer chez elles et après les morceaux sont testés sur scène. Il y a beaucoup à apprendre les uns des autres.

Par ailleurs, Laëtitia Sheriff est membre du jury d'examen de fin d'études du Pôle Supérieur, une école avec option musiques actuelles. Elle est très impressionnée par le côté autonome et très débrouillard des futur-e-s musicien-ne-s professionnel-le-s et par leur façon de construire des choses ensemble.

## Esthétiques

Hélène Dubois a la sensation que les habitudes de développement des groupes sont en train de changer et qu'il faut des méthodes différentes selon les esthétiques.

Jean-Christophe Aplincourt approuve. Chaque esthétique a ses supports et ses méthodes. Les studios de répétitions par exemple, format qui correspond aux groupes orchestraux (pop, rock, métal...), n'intéressent pas tellement les rappeur.euse.s ou les musicien.ne.s électroniques. Il faut assimiler ces nouvelles tendances.

Pour revenir un peu sur le terrain philosophique et sur la liberté de création, il cite une phrase de Christian Ruby : « L'art, c'est une adresse indéterminée ». Ce qui veut dire que les artistes s'adressent à des personnes sans savoir à qui iels parlent et iels disent ce qui leur importe. C'est un déterminant que d'avoir cette position qui va à l'encontre du marketing qui –lui– consiste à anticiper ce qui va plaire.

Francis Métivier précise qu'il a été agréablement surpris de voir le mot esthétique dans le programme de RAFFUT! ; il s'est ensuite demandé ce qu'il sous-entendait. Le monde des musiques actuelles semble l'utiliser comme synonyme de style ou de genre musical alors qu'en philosophie de l'art, le concept d'esthétique renvoie au beau, dans sa conception la plus antique : ce qui est symétrique, régulier et carré... C'est une conception très mathématique du beau. Leibniz dit d'ailleurs que le ou la musicien.ne fait des mathématiques de façon inconsciente ! Pour Kant, le beau est « ce qui plaît universellement, sans concept ». L'idée du « sans concept » colle bien avec la musique : nul besoin de la réfléchir pour qu'elle nous touche, nul besoin d'un concept intermédiaire. L'idée d'« universel » fait davantage débat. Lorsqu'il affirme cela à des étudiants, il provoque presque une révolte dans l'amphithéâtre. « Quoi ? Le beau est universel ? Mais non je revendique ma perception personnelle du beau » !

Plus récemment, la philosophie, à la faveur de transformations comme Dada en arts plastiques ou Stravinsky en musique, s'est rendue compte que le rôle de l'art n'était pas forcément de produire du beau, mais de susciter une émotion et c'est cette définition qui

fait autorité actuellement, avec un retour à l'étymologie du mot : Aïsthésis, la sensation, en grec ancien (esthésie, synesthésie, anesthésie). Cette définition correspond mieux à l'univers des « musiques actuelles ». Il n'y a pas plus sensuel, sensationnel que la musique, puisque c'est un art qui nous touche directement, sans intermédiaire et sans qu'il soit nécessaire de la réfléchir ; mais c'est aussi un art qui renvoie à des sentiments qui ne sont pas forcément de l'ordre du beau. C'est en ce sens que l'esthétique se coupe aujourd'hui de la question du beau : une sensation, c'est aussi le fait d'éprouver une émotion liée à quelque chose qui peut faire mal ou qui n'est pas toujours très honorable. Dans les musiques et surtout dans les paroles des chansons rock, il est possible d'y trouver des choses qui ne sont pas forcément avouables ou que l'artiste avoue à demi mots. Cela renvoie donc à l'étymologie antique du mot esthétique plutôt qu'à la conception très académique du beau.

Jean-Christophe Aplin court affirme que ce qui nous émeut nous transforme. Et il peut y avoir une négativité dans ce qui émeut. Ça peut être noir, mais cela nous construit aussi. Quand on a une conception très politique ou très sociologique, il y a des angles morts et l'angle mort c'est l'esthétique. Pour lui, maintenant que le discours des lieux de musiques actuelles se construit en dehors de celui de la contre-culture, même s'il y est encore partiellement lié, la question est : comment manifester cette richesse ? Comment verbaliser ces contenus et comment les assumer ? Comment fabriquer des mots pour parler de tout ça ? Comment ne pas laisser le monopole du discours sur l'art aux gens de l'art contemporain, du théâtre, de la danse ?

**Emmanuelle Debaussard** questionne ensuite la place du public et les relations entre publics et lieux de musiques actuelles : comment développer la curiosité ? Comment susciter l'intérêt pour plein d'esthétiques différentes ? Par l'éducation en général, suggère Joran Le Corre. Plus on éveille les personnes à de nouvelles formes d'esthétiques, plus leur curiosité est attisée. Ce que fait Jean-Louis Brossard aux Trans Musicales est remarquable par exemple. Il arrive à remplir des salles avec des groupes inconnus, avec des esthétiques très différentes. Et le public s'y est habitué. Il a grandi avec ça et il suit le

programmateur les yeux fermés. C'est une vraie réussite. Concernant les salles, Joran Le Corre essaie de temps en temps de proposer des concerts gratuits sur des esthétiques nouvelles et des artistes en émergence, pour aiguïser la curiosité, en espérant que cela facilitera l'adhésion des personnes aux propositions du lieu et les invitera à revenir !

## Échanges avec la salle

*Un chargé de l'accompagnement et de la ressource dans un lieu souhaite revenir sur les termes « diversité » et « freins » qui figuraient dans l'intitulé avec un exemple concret, constaté au Mans : des jeunes groupes renoncent à utiliser une batterie pour pouvoir être programmés en premières parties. Alors qu'ils sont encore amateurs, ils commencent déjà à penser économique plus qu'esthétique.*

Laëtitia Sheriff abonde en ce sens. Pour elle, il va y avoir une mutation liée à l'économie. Elle qui se bat depuis des années pour tourner avec une équipe et un ingénieur son se demande si cela va pouvoir durer. C'est une réalité, mais elle ne doit pas dévier de ses objectifs artistiques et créatifs. Les accompagnants doivent aider les nouveaux groupes à ne pas choisir le duo par facilité et à croire en leur projet de départ. Après pour positiver, on peut voir cela comme un défi créatif, passer à quelque chose de plus expérimental, faire face aux contraintes tout en gardant son âme. Il y a aussi des solutions comme mutualiser du matériel, travailler sur les distances pendant les tournées et ainsi éviter les dates isolées.

Helène Dubois informe qu'il existe en Bretagne un dispositif à destination des grandes formations, « Grand format », qui permet de débloquer des budgets pour favoriser l'accueil de grands groupes.

Mike Ponton trouve aussi qu'économiquement, il est plus difficile d'exister en tant que groupe aujourd'hui. Un projet comme Dionysos, qui va fêter ses 30 ans, n'aurait pas pu se construire autrement que sur la durée. Ce que proposent les lieux comme ceux de la FEDELIMA c'est du temps ; du temps pour bien faire les choses, pour aider les groupes à aller au bout de leur es-

thétique dans un monde économique difficile.

Pour Joran Le Corre, faire tourner des artistes émergents, c'est plus facile quand ils ne sont qu'un ou deux. Au-delà, sans être aidé, c'est presque impossible de développer un projet. Il donne l'exemple d'un groupe qui tourne avec un instrument qui prend beaucoup de place et 7 personnes minimum sur la route (dont les 4 musiciens). Il ne peut travailler qu'avec des salles ou des festivals qui lui font confiance sur l'esthétique, tout en sachant que ça va être difficile de ne pas perdre d'argent sur la date.

*Un programmateur dans la salle remarque que quand on parle d'émergence et d'accompagnement, il y a des sujets qui méritent d'être abordés et qui ne le sont jamais, comme les aspects négatifs de l'exception culturelle française par exemple.*

*L'accompagnement, l'intermittence, c'est très bien, mais est-ce que ça n'a pas tendance à produire des groupes qui manquent de caractère, de charisme, d'adaptabilité, qui ne sont pas au niveau des groupes anglo-saxons ou scandinaves avec lesquels ils partagent la scène ?*

*- Comment font les autres pays qui n'ont pas ces dispositifs (Inouïs, Mama FAIR) et comment font les groupes qui ne passent pas par-là (musiques marginalisées) ?*

*- Les SMAC, qui ne diffusaient pas de musiques marchandes, ont changé. Maintenant il y a des groupes programmés en fonction du nombre de leurs followers. Est-ce qu'on n'a pas fait entrer le mainstream dans nos salles ? Est-ce que l'argent public doit financer cela ? Qu'en est-il par exemple de la tournée de Bigflo et Oli ? Est-ce le rôle des SMAC de programmer les idoles des algorithmes, des groupes qui mettent six mois à passer d'une salle de 200 places à un Zénith ?*

Concernant la comparaison avec les Anglo-saxons, selon Jean-Christophe Aplin court, elle dure depuis plus de 50 ans. Une théorie de la bohème voudrait que des conditions plus dures rendent les artistes plus saillants, mais il faut rappeler que dans le pays où il n'y a pas de protection sociale leur espérance de vie est plus courte. Pour lui, il faut aussi préciser que le gap de qualité avec les artistes français s'est

vraiment rétréci.

Helène Dubois revient sur la question à propos de Bigflo et Oli en rappelant qu'étant la seule SMAC des Côtes-d'Armor, elle se doit de répondre à la demande du public, qui est aussi en attente de ce genre de concerts. Elle précise que les billets se sont vendus en deux minutes. Cette rentrée financière va permettre de faire une programmation plus riche, d'offrir plus de découvertes et d'émergence dans le reste des propositions artistiques.

Laëtitia Sheriff constate que la jeune scène rock (comme Johnny Mafia ou Nasty Joe...) est très dynamique. Les groupes mutualisent (font des disques ensemble, des tournées). Ils mettent du piment dans la vie. Il faut arrêter d'alimenter le débat sur des groupes qui prendraient la place d'autres et plutôt essayer de créer quelque chose de nouveau. Il est délicat pour les SMAC, qui ont la casquette de gens qui touchent des subventions, de programmer des groupes connus, mais il y a aussi de bonnes raisons de le faire comme essayer de toucher un public différent dans une ville.

Concernant l'exception culturelle française, artistiquement Laëtitia a souvent été victime de son choix de chanter de anglais. En tant que musicienne autant que comme spectatrice, elle estime que ça ne devrait pas poser de problème. L'essentiel n'est pas là. Ce qui compte, c'est la force et l'authenticité, que l'on joue dans des caves ou dans des salles plus confortables.

Une personne à la direction-programmation d'un lieu prend la parole et souhaite revenir sur la diversité et sur le projet de mutualisation évoqué par Hélène. Elle constate qu'encore une fois cette année, quel que soit le dispositif (Inouïs, FAIR...), les projets accompagnés sont en majorité de la pop electro ou du hip-hop. Elle se demande comment sortir de ces esthétiques pour aller vers plus de diversité.

Pour Hélène Dubois, il faut provoquer des rencontres artistiques et s'intéresser à la « musique d'ancrage » : c'est-à-dire s'inspirer des musiques traditionnelles pour emmener le public ailleurs. Elle donne en exemple Krismenn (musicien et chanteur du Centre-Bretagne) et Alem, (champion de beat box) qui ont eu un succès assez fou en Bretagne, en France et même en dehors ! Autre exemple, le disposi-

tif Kreiz-Breizh Akademi, axée sur l'écriture modale et les rencontres, qui contribue aussi à explorer et à faire émerger de nouvelles esthétiques. En Bretagne, ça fonctionne. La preuve, lors des Inouïs, même si la pop restait majoritaire et même s'il y avait très peu d'inscrits en musique du monde, il y avait des propositions différentes, ce qui n'est pas toujours le cas dans d'autres régions. Il faut aller chercher les artistes pour qu'ils s'inscrivent dans ces dispositifs ou alors en créer d'autres.

Joran Le Corre rebondit sur ce que disait le programmeur précédemment. Il comprend que certains programmeurs en aient assez de cette hégémonie du rap, qui correspond à ce que les jeunes fréquentant les salles de concerts ont envie d'écouter. Pourquoi vouloir leur imposer du reggae, du post rock, ou des musiques caribéennes au lieu d'aller dans leur sens ? Ça ne le choque pas que Bigflo et Oli fassent le tour des SMAC et fassent rentrer de l'argent dans les structures, argent qui permettra ensuite de travailler sur des niches.

**Une personne travaillant dans une structure de production** de groupes dit que, pour elle, dans une SMAC il y doit y avoir des missions séparées, d'un côté la diffusion et de l'autre l'accompagnement, mais le pont entre les deux est parfois trop important. Trop souvent les groupes sont dans la perspective d'aller aux Inouïs, de plaire, d'émerger, de réussir, alors que le travail d'accompagnement des groupes du territoire devrait être de soutenir leur singularité artistique, dans l'esthétique qui leur correspond plutôt que dans un moule qui leur permettrait d'aller plus haut, selon les codes qui au fur et à mesure se sont mis en place. Qu'ils émergent ou non, peu importe. Miser sur un projet juste pour qu'il marche, y mettre le prix, c'est le travail d'un producteur. Pour revenir sur les différents dispositifs qui ont été décrits et sur la notion de frein, elle aurait eu des retours de groupes qui se sont sentis moins bien accompagnés quand ils ont dépassé le stade « amateurs » ou en voie de professionnalisation. Au début, les salles mettent beaucoup de moyens à leur disposition et, plus tard, quand ils reviennent pour une programmation mutualisée ou une co-production, ils ressentent une perte de conseils et d'intérêt de la part des équipes des salles qui accueillent.

Jean-Christophe Aplincourt pense qu'il y a des paliers dans le développement d'artistes. Qu'il y ait des attitudes variées en fonction des niveaux et des singularités, il peut le concevoir. Il est possible de faire payer la salle et les techniciens à ceux qui sont dans une économie de marché rentable. Que le lieu leur serve est légitime : il doit être aussi un terrain de travail pour les professionnels.e.s, via des prestations payantes. Pour les autres, ceux qui n'auront jamais plus que 200 ou 500 personnes à leurs concerts, la posture est différente, plus bienveillante. Les besoins techniques ne seront pas les mêmes non plus. Il faut des attitudes variées, mais continuer à travailler dans la sympathie et s'entendre longtemps.

**Une personne à la direction-coprogrammation d'un lieu de musiques actuelles** constate que chaque lieu fait différemment avec les mêmes missions assignées. En France, elle souligne la chance d'avoir une scène musicale artistique vivante et conséquente, dans de nombreux registres, ce qui n'est pas le cas dans tous les pays qui nous entourent. Ce travail d'accompagnement de l'émergence commence avec l'accueil des pratiques amateurs, avec l'accueil de personnes qui sont juste là pour se faire plaisir, éventuellement pour continuer à apprendre, pour se confronter à d'autres, qui veulent juste faire écouter ce qu'ils font. Peut-être qu'à un moment l'envie d'aller plus loin se déclenchera, voire la capacité à croire en soi pour en faire son métier. C'est une histoire de compagnonnage. Les SMAC n'ont pas de recette. Seule l'industrie croit savoir fabriquer des produits. Nous, ce qui nous intéresse, c'est de rencontrer des personnes, de leur donner confiance en elles, de les revoir régulièrement et ça ne passe pas que par des résidences ou des répétitions. C'est au départ du dialogue, pour cerner les besoins, faire comprendre que le projet va s'inscrire dans le temps, parce qu'il n'y a que dans la durée que les choses sont possibles. Ce n'est pas le prisme des Inouïs qui doit nous dicter notre façon de faire. En revanche, si un local souhaite y aller, il faut l'aider, pour éviter qu'il échoue parce qu'en général ils y vont beaucoup trop tôt. C'est une relation permanente. Dans la réalité, les groupes accompagnés sont très variés, sauf que quand on aide un groupe de bluegrass il n'arrive pas dans les radars du FAIR. Cela n'empêche pas qu'il tourne dans toute la France et peut-être même à l'international.

Laëtitia Sheriff rappelle que le monde tourne, que des genres sont mis en valeur et disparaissent. Qui se souvient encore de la Tecktonik ? ! Les musiciens, amateurs ou professionnels, sont leurs propres acteurs. Pour certains, ça demande un effort et pour d'autres, c'est plus facile parce qu'il n'y a que des artistes dans la famille.

**Une personne à la direction-programmation** d'un autre lieu estime que la vraie question est l'impact ou non des salles labellisées sur le marché, entre les fameux caf-conc de départ et les salles dont parlaient les Thugs, quand ils ont commencé à jouer. Elle a pour modèle le film qu'ils ont fait en 2007, où – et on en revient à la question de l'esthétique - Christophe Sourice explique que quand ils ont commencé ils ne savaient pas placer leurs retours et qu'ils ont fabriqué leur son à l'anglo-saxonne, en se débrouillant. C'est un discours militant et un peu critique à l'égard des SMAC, mais dans le cadre d'une mission d'ouverture des esthétiques, 20 ou 25 ans après leurs débuts, est-ce que les SMAC ont pesé sur les esthétiques ? Pour elle, la réponse est non. Elle constate que les esthétiques « originales » qu'elle programme viennent souvent de groupes qui jouent très peu en SMAC, issues de circuits alternatifs. Et là il y a de l'esthétique au sens « aestésis », il y a un rapport particulier au monde, un rapport de sensation différent de celui qui est imposé par le marché. Pour elle, c'est là que les lieux doivent se situer : être des intermédiaires entre la débrouille et le grand marché capitaliste. Elle est sceptique sur le fait que les SMAC contribuent à l'émergence, ou à la défense d'esthétiques singulières et différenciées. Elle estime que les programmations des SMAC sont trop souvent similaires et répétitives. Elle est sceptique sur le fait que les SMAC contribuent à l'émergence, ou à la défense d'esthétiques singulières et différenciées. Elle estime que les programmations des SMAC sont trop souvent similaires et répétitives. Elle est sceptique sur le fait que les SMAC contribuent à l'émergence, ou à la défense d'esthétiques singulières et différenciées.

Pour Hélène Dubois, il y a un équilibre à trouver. Pour revenir à Bigflo & Oli, c'est une opportunité assumée. Être à l'écoute de ce que demande le public du bassin de population fait partie du rôle de programmeur/trice. Et ça n'empêche pas de lui proposer aussi une soirée « Convoi du folklore moderne » pour reprendre un exemple cité auparavant par Jean-Christophe Aplincourt.

Une personne dans la salle estime que ces propos sont des généralités. Nombre de SMAC font différemment, vont vers des musiques innovantes, vers de l'électro, des musiques improvisées, avec plein de couleurs différentes, mais cela n'empêche pas de gros lissages et des gros courants esthétiques qui n'ont pas toujours été rattrapés. Il n'est jamais trop tard pour s'y mettre. Ce sont aussi ces courants-là qui viennent questionner les pratiques d'émergence des esthétiques plus souvent accompagnées : « les rappeurs ont tout compris, ils maîtrisent les outils, ils pensent à leur image... ». C'est un peu caricatural, mais c'est intéressant de mettre ces visions, ces personnes en relation. Cela permet peut-être de repenser nos dispositifs pour créer de la rencontre, continuer à faire de la création, provoquer des laboratoires. Il rejoint une intervention précédente sur le fait qu'il y a de l'argent public mis sur des dispositifs pour permettre aux amateurs d'avoir des coachings, des formateurs, des ressources et qu'une fois qu'ils accèdent à la professionnalisation, il y a des trous dans la raquette. Ils ne sont alors pas assez ancrés dans le marché et se sentent moins soutenus.

Mike Ponton rebondit : Vu du côté artiste, pour avoir bénéficié des aides et des structures, il trouve le jugement un peu dur pour les SMAC. La classe moyenne des artistes, ceux qui ne sont ni tout en haut ni tout en bas, commence petit à petit à disparaître. Si certain.e.s restent, c'est souvent grâce au parcours effectué avec les salles, salles dans lesquelles ils ont fait 90 % de leurs concerts depuis 30 ans et qui les accompagnent depuis le début.

# Comment développer les articulations et les collaborations entre les équipes d'un même projet artistique et culturel pour une mise en œuvre plus fluide des projets ?

 Mercredi 6 juillet | 16h30-18h30

Les temps de conception, de préparation et de réalisation des projets et des activités peuvent être différents selon les membres d'une même équipe que l'on travaille sur la partie technique, programmation ou accueil par exemple... Pour autant, ils concourent tous à la bonne mise en œuvre des activités et plus globalement du projet de la structure. Aussi, il semble essentiel de mieux intégrer ces différentes réalités-métiers, leurs espaces de travail, leurs temporalités respectives afin de fluidifier les relations au sein de l'équipe, permettre l'anticipation, un meilleur partage du projet et une organisation mieux maîtrisée. Quels objectifs, outils et méthodes peuvent être partagés pour tendre vers ces objectifs ? C'est à ces enjeux que tentera de répondre cet atelier participatif en s'appuyant entre autres sur les articulations entre programmation et accueil technique des concerts ou encore sur celles en jeu dans la mise en œuvre des actions culturelles.

## Avec...



**Emmanuel Hautemer**  
Responsable multimédia au 106 (Rouen)



**Lola Mao**  
Responsable des actions culturelles à Hydrophone (Lorient)



**Guillaume Fontaine**  
Régisseur général à Contre-Courant MJC (Belleville-sur-Meuse)



**Emmeline Cadio**  
Régisseuse principale à Hydrophone (Lorient)

## Animé par...



**Nicolas Fily**  
Consultant à L'Autre Idée (Rennes)

**Nicolas Fily** introduit la rencontre en posant le constat que les lieux musiques actuelles et globalement les lieux culturels sont tous confrontés à des difficultés pour faire davantage travailler les équipes ensemble. Les habitudes collectives de travail sont parfois difficiles à changer. Une bonne lisibilité des tâches et des routines de chaque métier est un premier pas pour une bonne coopération interne : c'est souvent le cas sur des activités comme la diffusion ou le booking par exemple. En revanche, sur d'autres activités comme l'action culturelle, l'accompagnement de projets ou la valorisation d'activités, l'enjeu de transversalité au sein des équipes est non seulement souhaitable mais surtout nécessaire. Comment faire pour que ces activités ne se contentent pas de se côtoyer ou ne restent pas un « sous-secteur » : l'action culturelle est par exemple souvent positionnée comme « au service de » la diffusion ou de la création... Comment décloisonner, apporter de la fluidité entre les postes, les métiers, les secteurs d'activité ?

**Lola Mao**, chargée des actions culturelles à Hydrophone à Lorient, précise qu'elle est seule en action culturelle au sein de la structure : elle vit son métier comme un électron libre, qui va être curieux de tout et parler à tout le monde, quels que soient les domaines d'activité. Les actions développées peuvent paraître improvisées de l'extérieur car elles viennent régulièrement se greffer à l'actualité du lieu : il est donc nécessaire d'expliquer au mieux son propre métier aux autres afin qu'ils comprennent bien les enjeux et les « caractéristiques métier ». C'est la raison pour laquelle, avec sa collègue Emmeline Cadio, régisseuse principale à Hydrophone, elles ont mis en place des temps d'échange avec les intermittent-es pour leur parler des particularités de l'action culturelle, de ses publics, des objectifs poursuivis avec eux. Une fois sensibilisé-es, les technicien-nes ont compris et senti qu'il était possible, selon leurs centres d'intérêt, de participer et d'enrichir les activités. Certain-es ont pu également exprimer que cela ne les intéressait pas plus que ça d'agir en dehors du « cœur de métier » (diffusion - création). Cependant, d'autres se sont positionnés, quelquefois de manière partielle : « si tu fais une action culturelle autour du rap, sollicite-moi ! ». Il y a donc eu beaucoup d'échanges : cela permet désormais d'être mieux accueilli quand on passe dans leur

aire de travail, avec ou sans public, de moins gêner leur activité et finalement d'améliorer l'ambiance générale. En outre, Lola précise qu'elle a aussi mieux compris les objectifs, la temporalité, le contenu du travail de régie générale, lui permettant d'être plus judicieuse dans ses interventions.

**Emmeline Cadio** ajoute que cela ne coule pas de source de connaître l'action culturelle pour des technicien-nes : ce sujet n'est jamais abordé dans les centres de formation par exemple. Il s'agit donc d'une découverte totale qui nécessite de la pédagogie pour une meilleure implication de leur part. Avec l'action culturelle il y a moins de tâches d'exécution, il faut savoir improviser face à des remarques ou des attitudes parfois déroutantes de la part du public. Il est important de faire preuve de patience, de pédagogie et d'avoir envie d'être « formateur ». En outre, pour formaliser un peu cette envie de transversalité et de convivialité avec les intermittent-es, une réunion annuelle de travail est organisée, suivie d'un repas où sont présents le directeur, le programmateur, la responsable de l'action culturelle...

Lola Mao insiste sur le fait que c'est le manque d'interconnaissance qui freine les collaborations : dès qu'il y a une meilleure présentation des actions, une meilleure communication, il y a adhésion des collègues, qu'ils soient permanent-es ou non. Il faut néanmoins insister car il y a toujours des stéréotypes liés aux différents métiers. En action culturelle, les publics sont trop souvent perçus comme étant singuliers (publics « empêchés », souffrant d'un handicap, dissipés...) et par incidence, peuvent paraître plus difficiles à gérer qu'un public classique venant au spectacle : ce n'est pas le cas mais c'est la perception que cela donne et ça peut faire peur, freiner la marche des choses.

**Guillaume Fontaine** prend la parole pour dire qu'au sein de sa Maison des Jeunes et de la Culture, *Contre-Courant*, une conjoncture favorable s'est mise en place. D'une part, des travaux faisant gagner 1000 m<sup>2</sup> ont nécessité que l'ensemble de l'équipe et des activités s'expatrient dans d'autres locaux durant quelque temps : cela a rapproché les personnes. D'autre part, une nouvelle direction est arrivée, concomitante à un nouveau projet où la sectorisation sert de point d'appui à des projets plus trans-

versaux. Il y a toujours des impératifs et des temporalités différentes, qu'il s'agisse d'action culturelle, de spectacles programmés, du secteur enfance-jeunesse : ainsi, pour assurer une bonne complémentarité entre actions, il faut prendre du recul et réfléchir ensemble bien en amont. L'outil principal, le plus efficace, reste vraiment « l'humain » et les volontés respectives d'adhérer à une démarche globale de projet. A ce titre, il est important d'avoir de nombreux temps d'échange. De manière formelle, une réunion hebdomadaire pilotée par la directrice le mardi matin, réunit l'ensemble de l'équipe et donc des secteurs d'activités. Si besoin, des temps supplémentaires peuvent être aménagés, avec ou sans la directrice. Au-delà des échanges techniques, de contenus, ces temps de travail sont aussi une prise de température de l'ambiance générale. S'écouter via des conduites de réunions bien encadrées, mais néanmoins « douces », offre la possibilité de mieux saisir le vécu de chacun-e face à des situations professionnelles passées et de mieux comprendre, voire interpréter des situations. Cela explique les difficultés rencontrées et diminue les incompréhensions internes. Notre organisation en open space, même si elle possède des contraintes que chacun peut imaginer, offre cependant de nombreux avantages car cela fluidifie l'échange d'informations et fait gagner du temps. Avec ce grand bureau partagé, l'équipe a gagné en lumière et il n'y a plus de cloisons en son sein, au sens propre comme au figuré. Il existe, de surcroît, un bar (sans alcool) qui revêt une fonctionnalité sociale importante : on sort du bureau pour se rencontrer de manière plus informelle et croiser des gens. Dans une MJC circulent des publics variés que l'on peut alors rencontrer : des musiciens qui viennent au studio de répétition, des pratiquant-es des cours de sport, de musique ou de simples visiteurs qui viennent visiter ce bâtiment tout neuf. Il y a aussi, dans ce petit lieu de passage, de la communication et de la transversalité à aller chercher et à trouver.

**Emmanuel Hautemer**, responsable multimédia, propose ensuite d'évoquer une expérience menée fortuitement (durant le Covid) mais très formatrice : Lomax Expérience, une captation de concert réalisée en interne par l'équipe de la structure, *Le 106* à Rouen. Pour réaliser ce projet, il a fallu le penser de manière complètement transversale : un concert filmé et

enregistré nécessite de concevoir l'événement de manière vraiment particulière, en prévoyant une régie globale qui implique tout le monde. Le fait que l'équipe soit dépossédée de ses missions originelles pendant la crise sanitaire a créé des conditions pour une mobilisation collective en interne autour de la fabrication d'un objet unique à diffuser sur le web. La conception du projet s'est faite en amont avec l'ensemble des parties prenantes (accompagnement de projets, technique...). Cette expérience fut assez fantastique car chacun devait partager son savoir-faire et écouter les retours des uns, des autres et des autres : les hiérarchies disparaissent alors, les postures sont moins rigides. Par exemple, la question de la lumière impacte la totalité d'un tel projet car elle doit servir l'artiste sur scène, le show, mais aussi la captation vidéo. Il faut donc se mettre autour de la table et échanger : la lumière aborde ainsi naturellement des problématiques moins classiques que celles uniquement liées à un live, car l'image destinée au web ou au broadcast requiert d'autres exigences. Pour le son, on retrouve évidemment des enjeux très proches. Ce projet a donc permis à chaque participant de bien comprendre le métier de l'autre, les besoins respectifs pour bien effectuer son travail : il a été fédérateur pour l'équipe. Lorsque les activités ont repris leurs cours, nous avons pu apprécier les bénéfices de cette expérience : compréhension rapide des demandes de chacun, problèmes techniques résolus plus rapidement, respect mutuel...

D'un point de vue méthodologique, cette opération a démarré par une proposition faite au secteur « accompagnement de projets », activité qui pouvait plus aisément transformer, en s'appuyant sur des artistes locaux, la contrainte de fermeture du lieu en opportunité. L'ensemble de l'équipe a été séduite par l'idée car c'était une chance offerte de travailler ensemble même si elle ne définissait ou ne mesurait pas forcément tous les avantages induits, notamment en termes de rapport humain. Il a fallu phaser collectivement les étapes et associer les artistes qui intègrent pleinement le processus. En effet, ils doivent se préparer autrement et être accompagnés pour se mettre dans d'autres dispositions qu'un live : une captation vidéo de concert nécessite un autre travail de leur part. Par exemple, la scénographie doit être conçue spécifiquement et

dans un objectif commun de réussite du projet, artistes et techniciens travaillent et débattent ensemble, du repérage au tournage.

Le fait d'être responsable multimédia a facilité son investissement car c'est un poste naturellement lié à de multiples actions (communication graphique, web et print, montage vidéo, audio, réalisation radio...). Étant à la croisée d'une grande quantité d'informations, de dépendances, de livrables, il s'agit de bien organiser les données et pas seulement dans une note de réunion. Les traces écrites sont essentielles mais il faut les rendre dynamiques et les partager. Des outils numériques peuvent être précieux à cet effet et permettent aussi des temps complémentaires à la note ou au téléphone : les années passées viennent de nous prouver l'intérêt des outils de visioconférence par exemple.

A son arrivée, des logiciels comme *Filemaker* étaient utilisés : cependant, comme pour tout outil nécessitant un développement particulier et adapté au projet pour être opérationnel, il faut garder à l'esprit que de telles stratégies rendent l'équipe dépendante du développeur : le jour où il quitte la structure, tout risque de s'arrêter. *Lomax Expérience* fut une occasion de lancer de nouveaux outils, relativement simple d'usage, et de s'assurer de leur appropriation, de développer une culture partagée à cet endroit. Il a fallu fonctionner en mode « projet », avec du partage permanent d'informations entre les secteurs et les participants au projet. A cette occasion, l'équipe du 106 s'est appuyée sur une méthode de gestion des connaissances relatives au travail, Kanban, qui permet ensuite de choisir des outils adaptés pour assurer une gestion partagée et dynamique de projets. Cependant, une bonne méthode ne règle pas tous les problèmes et il s'agit, lors de la mise en place des outils, de déployer une bonne dose d'empathie et de curiosité autour des pratiques et des usages des collègues. Les logiciels sont très nombreux et il faut être initié à minima, quelquefois formés : par exemple, Excel n'est pas d'un usage intuitif pour chacun-e ainsi que la suite *Microsoft* (avec sa cohorte d'outils reliés entre eux : *Teams*, *OneNote*...). Ajoutons que l'usage de telle ou telle solution informatique offre normalement la possibilité d'avoir une trace, de suivre un projet, d'avoir l'historique de sa réalisation et des relations : finalement

il apporte une valeur ajoutée qui va au-delà de l'instant présent puisqu'il aide aussi à réaliser des retours d'expérience. Il n'y a pas forcément de solution clé en main : contrairement aux grandes entreprises qui possèdent leur logiciel de gestion intégrée qui gère l'ensemble des tâches et relations (PGI ou ERP - Entreprise Ressource Planning), plusieurs outils sont utilisés dans les structures comme Le 106. Ceci est assez logique d'autant plus que certaines solutions sont déjà en place et répondent bien à certains besoins (Heeds par exemple pour la diffusion). *Le Padlet*, outil très visuel, (il existe de nombreuses versions gratuites) est aussi un outil très pratique pour partager de manière simple des informations : dans la relation avec les professionnels de la technique, il permet de bien les considérer dans leur métier en montrant les préparations et le déroulé du travail attendu. Cela facilite considérablement les échanges et améliore la qualité du travail et des résultats. Quoiqu'il en soit, l'essentiel est de fluidifier, classer, partager, centraliser de l'information de manière formelle et d'affecter des rôles, de relier des tâches et des personnes. Cela réduit aussi considérablement les échanges de courriels et leur temps de traitement, de classement bancal, de recherches plus ou moins abouties...

Lola Mao présente le festival *Dehors*, expérience menée à Hydrophone en période Covid qui a sorti de l'isolement les salarié-es, renforcé l'adhésion collective au projet et enrichi le sens de leur démarche professionnelle. En s'appuyant sur certaines techniques d'animation propres à l'action culturelle et sur le temps disponible lié aux périodes obligatoires de fermeture, l'ensemble de l'équipe, y compris les personnes peu ou pas consultées habituellement sur les propositions faites au public, a été mobilisée pour proposer des idées, des contenus puis une programmation partagée dans des lieux identifiés collectivement. L'équipe était par conséquent en symbiose, très unie autour de l'offre faite in fine aux spectateurs et spectatrices. La crise sanitaire a finalement permis un pas de côté qui a uni, lors de la conception du festival, les professionnel-les de la structure. Il faut créer des circonstances pour que cette transversalité se matérialise car tout un chacun repart très vite dans ses activités, ses échéances, ses problèmes et sa difficulté à communiquer avec l'autre.

Nicolas Fily souligne qu'il y a eu de nombreuses expériences qui ont permis aux équipes de se retrouver pendant cette période de crise sanitaire. Néanmoins, les habitudes reviennent au galop et il arrive que des actions se pérennisent mais se dénaturent en perdant leur identité transversale originelle. C'est sans doute regrettable car elles avaient (re)mis une part d'humanité dans l'exercice des métiers et permis d'imaginer des actions conçues et portées collectivement, certes, avec parfois moins d'obligation de résultats.

Guillaume Fontaine revient sur les espaces et leurs usages : l'affectation des salles d'activités apporte plus ou moins de transversalité. Par exemple à la MJC Contre-Courant, les salles sont « multi-activités y compris la salle de spectacle qui n'accueille que des concerts. Il n'y a donc pas de « chasse gardée » des espaces. De manière plus générale, il s'agit aussi de s'appuyer sur un projet d'établissement bien construit, où chacun-e se sent porteur du projet. Il ne devrait pas y avoir besoin de préciser sur une fiche de poste qu'un-e salarié-e peut être amené-e à sortir de ses fonctions principales pour donner un coup de main sur toute activité : cela doit être spontané si on adhère pleinement au projet. Il n'est pas certain qu'en affichant le besoin de transversalité sur une fiche de poste, on trouve pour autant le candidat idéal s'il ne comprend pas cette évidence de partage autour d'un projet commun.

Une participante, médiatrice culturelle, précise qu'elle et ses collègues sont à la recherche d'une dynamique commune autour d'actions sur lesquelles tout le monde pourrait se retrouver. L'équipe s'interroge sur l'intérêt de ces croisements d'activités et sur le type de public qui pourrait en bénéficier. Faut-il commencer par des expérimentations ? Rien ne va de soi et il est difficile de s'y retrouver. Stella souhaite savoir si au sein des structures présentes, il y a eu des croisements entre studios de répétition et l'action culturelle, s'il y a eu une réflexion commune autour de valeurs, de réflexion pédagogique.

Guillaume Fontaine estime qu'il faut effectivement se poser des questions avant d'engager une démarche de croisement d'activités : pourquoi faire ça ? Dans quel but ? Pour quel public ? Il n'est pas toujours facile de trouver

des points d'accroche pour des raisons de temporalité d'activité et de temps disponible pour les professionnel.le.s en place : c'est du travail qui s'ajoute aux missions existantes. Même lorsque l'on souhaite croiser des actions, il peut arriver que les publics ne suivent pas : par exemple, les musicien-nes amateur.es suivies en accompagnement de projets ne sont pas toujours très partant-es pour mener une action avec des professionnel-le.s programmé-es en diffusion ou dans le cadre de l'action culturelle. Certains « circuits » fonctionnent mieux. C'est le cas de l'action culturelle avec la diffusion : même si ce n'est pas toujours facile et qu'il y a des frictions naturelles, les interactions sont nombreuses et continues.

Lola Mao rebondit sur le croisement entre studios de répétition et l'action culturelle pour évoquer sa démarche de rapprochement entre ces activités depuis trois ans. Mener des actions de médiation au sein même des studios de répétition et d'enregistrement a permis d'avoir plus de jeunes, plus de femmes, plus de personnes en « minorité ». Au fil de l'eau, les contacts se sont renforcés avec les collègues des studios qui, par la force des choses, « récupèrent » ainsi de nouveaux pratiquants, de nouvelles pratiquantes. Désormais, des projets mixtes se font jour, valorisant les différents métiers et incluant toujours davantage les publics qui participent. On constate aujourd'hui une évolution : il y a beaucoup plus de groupes de musicien.nes, de jeunes, d'usage de la MAO en autonomie. En outre, ces adhérent-es, ayant découvert le lieu par une double entrée d'activités et dans le cadre d'une présentation transversale du projet d'une association, s'en emparent dans cet esprit, contrairement à d'autres personnes qui viennent comme de simples usagers d'un service. Ces derniers ne viendront pas aux concerts par exemple alors même que les nouveaux entrants (par l'entrée multi activité et leur esprit horizontal) s'empareront facilement du lieu dans toute sa dimension. Petit à petit, entre professionnel-le.s de secteurs a priori différents, nous voyons des résultats probants et développons des approches méthodologiques communes sur ces projets.

Concernant les « secteurs », il faut laisser libre cours au débat et à la réflexion. La programmation comme l'accompagnement de projets de pratique amateur ou l'accueil en studio peuvent aussi être considérés comme de l'ac-

tion culturelle. Il est regrettable de sectoriser celle-ci car cela crée, de fait, de la division : on enlève du sens commun aux actions et au projet de la structure. Ceci étant dit, au-delà des appellations, s'il y a volonté de rapprochement entre domaines, tout ou partie des difficultés s'atténuent. Par exemple, lorsque l'on réfléchit bien en amont aux choix de diffusion, on peut y associer d'autres éléments, identifier des thématiques sur plusieurs mois, multiplier les entrées autour du spectacle : cela ouvre des perspectives en termes d'activités complémentaires et de publics accueillis. Les « dates » ne sont plus seulement des « dates » mais deviennent des projets plus complets qui engendrent de la coopération interne à tous les niveaux.

Le directeur d'une scène de musiques actuelles témoigne d'une solution mise en place au sein de sa structure : la création d'un poste à la fois sur la programmation et la coordination du projet artistique et culturel qui crée un lien entre création, diffusion, action culturelle et accompagnement. La transversalité au sein du projet artistique en est simplifiée. Cette organisation permet de décloisonner les activités, d'avoir une équipe mobilisée autour des mêmes projets, de toucher des publics via une action et de leur ouvrir directement et facilement les portes vers d'autres activités. Il reste néanmoins que la transversalité « métiers » est encore en chantier à l'instar du rapport entre l'action culturelle (souvent en « hors les murs », avec ses propres partenaires, menant des projets de A à Z avec beaucoup d'autonomie...) et des fonctions supports (production, administration...). Les outils numériques peuvent être une solution de rapprochement interne à condition de la manager et de convaincre les parties prenantes.

Un des porteurs de la solution informatique de gestion de projets dédiée au spectacle Heeds, largement utilisée dans les musiques actuelles, présente le fait que son équipe tâche d'améliorer leur logiciel en prenant en compte l'évolution des domaines d'activités et les ambitions de croisement de données entre eux. Si, à l'origine, le secteur de la diffusion était prédominant et reste une matrice de base sur laquelle les lieux se reposent, il y a désormais une place pour le suivi de l'action culturelle, des locaux de répétition... Il faut néanmoins former et ac-

compagner les équipes pour mettre en place et adapter le logiciel aux besoins respectifs, à la particularité de chaque projet composé d'une grande variété en termes de nombre de professionnels, de formes juridiques, d'actions...

Un autre participant insiste quant à lui sur la notion de projet artistique et sur la nécessité de bien le définir, de bien s'assurer de sa compréhension. Ensuite, le pilotage unifié de secteurs comme la diffusion, l'accompagnement, l'action culturelle, offre de réelles facilités d'organisation d'actions partagées. Reste qu'il existe encore des difficultés de compréhension et d'intérêts notamment avec les équipes techniques. Celles-ci se sentent davantage valorisées pour des interventions « classiques » : accueillir deux semi-remorques pour un concert est mieux ressenti et compris que d'aller installer une enceinte en bas d'un immeuble. Par ailleurs, les personnes qui ont besoin des services de technicien-nes ne sont pas toujours suffisamment attentives pour exprimer leurs besoins avec justesse, souvent par méconnaissance technique et/ou à cause d'un vocabulaire peu adapté. La nature des réunions et leur objet permet de résoudre des problèmes : dans ce cadre, il faut tâcher de balayer l'ensemble des problématiques qui touchent l'ensemble des métiers, selon un agenda des activités, sans hiérarchie entre elles. Un concert, une action culturelle, une résidence, un temps de travail sur scène... peu importe, il faut les passer en revue ensemble. Discuter, échanger sur ces points permet de mieux se comprendre, de voir comment fonctionnent les autres : l'origine des mésententes vient souvent du manque d'interconnaissance.

Emmeline Cadio évoque la situation à laquelle elle a été confrontée lors de sa prise de poste : les secteurs d'activités avaient leurs réunions respectives, de l'action culturelle à la technique. Chacun découvrait de manière plus ou moins informelle, quelquefois sur notre logiciel de gestion de projet, ce que les autres prévoyaient en salles... Par conséquent, il était difficile d'échapper aux frictions, aux problèmes de temporalité !

Une participante, responsable de communication, évoque les fonctions support (administration, technique, communication...) qui récupèrent souvent les informations « à la fin » sans

pour autant être complètement associées dans une forme de co-construction, alors que l'enjeu serait d'avoir une transmission d'informations le plus tôt possible. Il en serait d'autant plus facile de « supporter » les actions, les projets et de renforcer ainsi la transversalité au sein des équipes.

Nicolas Fily précise que le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels peut être aussi un outil pertinent d'échange autour des problématiques métiers. Au-delà de sa rigidité formelle, ce document est très transversal : il permet d'évoquer les situations de chacun-e, de comprendre les métiers, les fonctions, les risques techniques liés aux métiers, les enjeux, les horaires, les risques psychosociaux... En outre, Nicolas Fily évoque le rôle majeur que détient une direction et/ou des cadres dans cette animation de la coopération interne. Il ne suffit pas que l'action culturelle ou la communication mette un pied dans la porte : il faut un management concerné par la question.

Une personne présente dans la salle insiste sur le rôle essentiel de la direction dans le fait d'impliquer l'ensemble des équipes d'une même structure. Des séminaires annuels peuvent être organisés en ce sens et chacun-e peut s'exprimer, y compris sur le projet global. Cela n'enlève pas la nécessité de manager les actions et les projets car il faut aussi s'affranchir des écueils du quotidien.

Un coprésident d'association présent souhaite souligner le rôle des conseils d'administrations dans l'accompagnement de l'impulsion donnée par la direction et les cadres qui l'entourent. Au

sein de cette structure, ils et elles ont travaillé sur un organigramme de type « cellulaire », horizontal, où l'on perçoit les interactions se produisant entre les salarié-es de différents secteurs (enfance - jeunesse, musiques actuelles, animation de proximité...). Cela a généré de l'interaction et, à tous les niveaux d'implication (CA, salariés, adhérent-es...), il y a des personnes qui portent le projet. Les activités impactent, ont un écho les unes avec les autres : l'organisation de la transversalité est donc faut aider à mettre en place, qu'il faut faciliter.

En guise de conclusion, Nicolas Fily reprend quelques idées force ressortant de cette table ronde. La mise en place de rencontres et la prégnance de l'humain sont à souligner : l'interconnaissance est au centre de la problématique des collaborations internes et il faut savoir accepter de changer les habitudes et les pratiques dans les méthodes de travail pour mieux travailler en équipe. La question des technologies est également importante : elles peuvent fluidifier les échanges et faciliter la circulation de l'information. Un troisième point concerne le projet de l'équipement qui doit être bien compris et partagé, qu'il s'agisse de sa dimension associative ou artistique. La mise en place d'expérimentations en direction des publics, imaginées collectivement, est un autre élément à retenir pour améliorer les coopérations des équipes. Enfin, la question du management pour initier et animer ce type de démarche est une clé pour établir et faire vivre un état d'esprit collaboratif.



# L'enjeu de la transition écologique de nos activités : l'accompagnement au changement

 Mercredi 6 juillet | 16h30-18h30

Malgré une prise de conscience généralisée des enjeux liés à la transition écologique, la mise en place d'actions concrètes peut encore susciter des réactions contrastées, voire des signes de résistance au sein des structures. Source d'anxiété pour certain-e-s et mobilisation nécessaire pour d'autres, la transition peut être parfois difficile à expliquer et à initier, tant elle peut bouleverser les habitudes et pratiques du quotidien. La prise en compte de ces enjeux écologiques a fait émerger de nouvelles missions dédiées entraînant ainsi une place spécifique des référent-e-s qui les incarnent, au sein des équipes. Afin de mieux comprendre les comportements face à ces questions et ainsi trouver les leviers au changement, des outils issus de la psychologie sociale peuvent être mobilisés. À partir de témoignages de référent-e-s RSO, cet atelier aura pour objectif d'identifier et de travailler les résistances et freins qui peuvent exister au sein des équipes pour mieux mobiliser, convaincre et inciter dans l'optique d'une plus grande adhésion collective.

## Avec...



**Charlotte Caron**  
Facilitatrice et accompagnatrice de changements

**Charlotte Caron** est co-directrice d'un Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement (CPIE), une association d'éducation à l'environnement à destination des structures scolaires et de loisirs, mais également des territoires. Fort d'un constat mitigé quant à la réception et à la pertinence de leurs actions, le CPIE avec le réseau régional Auvergne-Rhône-Alpes se demandent comment passer de la transmission de l'information, notamment scientifique, sur les enjeux climatiques à l'accompagnement concret des personnes sur ces questions. À ce titre, Charlotte Caron, par le biais de sa structure, utilise la psychologie sociale, c'est-à-dire l'étude des « pensées, émotions et comportements des individus et de leurs influences par la présence réelle, imaginaire ou implicite d'autres personnes ». Elle se forme alors à l'accompagnement au changement, notion qu'elle développera tout au long de cet atelier, au grès des témoignages de professionnel-le-s du secteur.

Un premier témoignage porte sur les résistances rencontrées au sein des équipes par un-e référent-e écologie qui, après la proposition d'une stratégie de réduction d'impact en trois axes (concertation/sensibilisation, accueil du public et mobilités) s'est heurtée à de vives réactions. Plusieurs personnes dans l'équipe ont ainsi montré des résistances en minimisant la pollution effective du secteur culturel (notamment en comparaison avec d'autres secteurs) ou en soulignant la complexité de mettre en place des pratiques vertueuses en comparaison à l'usage du jetable par exemple. L'incertitude et l'angoisse générées par les enjeux climatiques semblent « paralyser » certains membres de l'équipe dans un refus de se projeter sur de nouvelles pratiques professionnelles.

Le-la référent-e pose également la question du rôle de la personne en charge des questions écologiques au sein des équipes. Cette mission récente et polymorphe en fonction des projets révèle une méconnaissance de la réalité de ce poste, souvent réduit à des missions telles que la vérification du tri, le nettoyage des gobelets ou gourdes, etc. D'un autre côté, il-elle mentionne la demande explicite de ses collègues de faire usage de moyens coercitifs, comme par exemple l'interdiction formelle des gobelets jetables.

À la suite de ce témoignage, Charlotte Caron propose quelques clés de compréhension théoriques. Elle revient tout d'abord sur la notion d'accompagnement au changement qui se distingue du pilotage du changement ou encore de la conduite du changement. En effet, dans le cadre d'un **pilotage du changement**, la personne accompagnée va avoir un objectif à atteindre ainsi qu'un chemin à suivre pour l'atteindre. Dans le cadre d'une **conduite du changement**, un objectif est également donné, mais une liberté est laissée quant aux moyens d'y parvenir. Enfin, l'**accompagnement au changement** va mettre l'accent sur des échanges avec les personnes concernées pour les aider à changer de comportement. L'idée ici étant de poser une intention claire et une ouverture à la co-construction, la co-responsabilité. Il y a ici davantage la notion d'**implication de la personne**.

Il existe 3 manières d'influencer le changement d'une personne :

- Le processus individuel : accompagnement d'une personne par le biais de la discussion, de l'écoute du chemin de pensée de la personne.
- Le changement de l'environnement : la prise en compte à une échelle de plus en plus large des enjeux environnementaux ont conduit de nombreuses personnes à prendre la parole et agir. Ces éléments peuvent donc influencer d'autres personnes dans leurs pratiques.
- La dynamique de groupe : l'aide par le collectif à se mettre en marche et à agir concrètement.

Charlotte Caron mentionne également deux éléments qui ne peuvent pas être contraints ou oubliés sinon nourris : l'envie et la confiance. Aller vers un changement durable et efficace nécessite que les personnes concernées aient envie et confiance en leur propre capacité de changer.

Elle évoque l'iceberg du changement où on distingue la partie émergée de la partie immergée, qui correspond davantage aux émotions, croyances, peurs, valeurs, besoins et motivations qui constituent l'identité de la personne. La notion de « besoin » vient de la Communication Non-Violente (CNV), une méthode de

communication basée sur la compréhension et l'expression claires des émotions créées, notamment lors d'interactions sociales. Pour ce faire, il est important d'identifier ses besoins fondamentaux qui guident ses réactions, comportements et émotions. Pour en savoir plus, consulter Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) de Marshall B. Rosenberg. Identifier ses besoins peut ainsi permettre de modifier durablement ses pratiques en recherchant des alternatives répondant à ceux-ci. Exemple : *Charlotte Caron explique consommer du Nutella, ce qui entre en contradiction avec ses valeurs et les pratiques qu'elle souhaite intégrer dans sa vie personnelle. Elle identifie derrière cette consommation un besoin d'appartenance, auquel elle répondra en cuisinant avec son fils de la pâte à tartiner maison à offrir à ses proches.*

Nous voyons ici que le changement de pratique, en plus de passer d'un geste à un autre, doit s'effectuer également intérieurement et notamment par le biais des besoins, émotions

et valeurs impactés. Selon Charlotte Caron, les résistances rencontrées ne sont que l'expression de ces besoins en contradiction avec le changement souhaité.

Un second témoignage soulève la question des résistances au sein des gouvernances, comme c'est le cas pour un-e référent-e qui explique un important engagement de l'équipe salariée qui se heurte aux réticences de certains membres du CA. Par exemple, certain-e-s craignent une perte de l'identité de la structure face à l'usage de gobelets réutilisables non sérigraphiés.

Charlotte Caron réagit à ce témoignage : certains changements supposent une évolution des personnes, des structures. Il est donc tout à fait normal que certain-e-s craignent un changement d'identité ou du projet. Elle évoque l'utilisation de la courbe du deuil imaginée par Elisabeth Kübler-Ross qui éclaire les différentes étapes auxquelles sont confrontées les personnes face à l'impératif du changement, de la transition.

Elle indique que lors de la phase « dépression » qui peut correspondre à un moment d'abattement, d'incapacité d'action : les personnes ne savent pas comment agir ou pensent qu'elles n'y arriveront pas. C'est à ce moment que les référent-e-s RSE peuvent agir et réfléchir, avec les personnes concernées, à la situation dans laquelle elles se trouvent afin de les aider à retrouver leur capacité d'action. À partir de cette étape, un point de bascule peut s'opérer en direction d'une forme d'acceptation, de pardon, de quête de sens. Ce « parcours » jusqu'à l'acceptation et l'accueil peut prendre du temps : certain-e-s prendront 2 jours, d'autres plusieurs années.

Dans un troisième témoignage, un-e référent-e évoque la difficulté de travailler, seul, sur les enjeux environnementaux et climatiques et mentionne la création, au sein de sa structure d'une « cellule développement durable et solidaire ». Cette cellule se réunit chaque semaine afin d'avancer sur la feuille de route préalablement élaborée collectivement. Dans un souci de réduction considérable des émissions de gaz à effet de serre, les membres de la cellule décident de renforcer les propositions végétales et proscrire la viande rouge sur l'édition 2021 du festival organisé, chaque année, par la structure. Il-elle mentionne un accueil plutôt positif de cette décision en interne, mais également auprès du public. Seul un organisme représentant la profession du bétail et de la viande a critiqué cette prise de position.

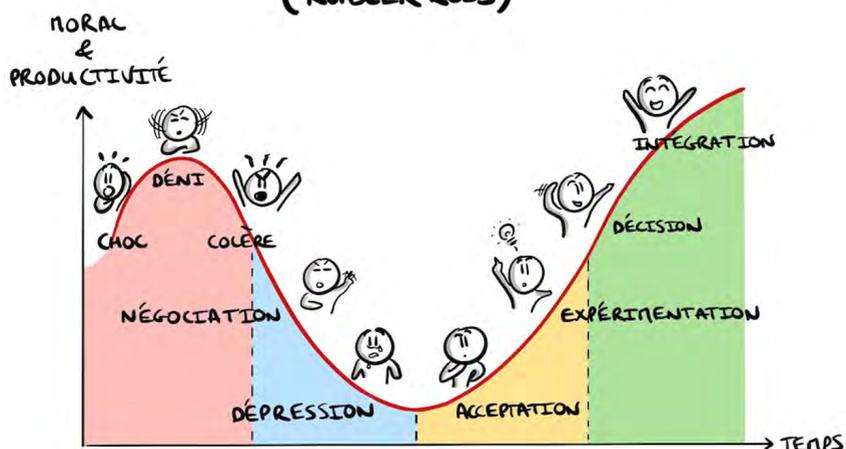
Selon cette personne, les résistances rencontrées se sont situées parfois au sein de l'équipe, parfois au sein du CA. Côté équipe, il-elle fait état d'un manque de formation, notamment sur l'ampleur des conséquences et risques climatiques. Il-elle préconise l'usage d'outils comme la fresque du climat, permettant une prise en compte rapide et collective des enjeux. Il-elle fait état cependant de difficultés quant aux changements de pratiques, notamment en raison de l'antériorité et de l'histoire du festival, reconnu, par exemple, pour son accueil des artistes particulièrement soigné qui se traduit, en réalité par une offre de restauration surdimensionnée, entre le catering des artistes et les loges ou encore une difficulté à se passer de bouteilles d'eau en plastique. Le CA, quant à lui, est un peu plus sensible aux questions sociales (égalité, équité) qu'à l'importance de

la transition écologique à mener. Pourtant, depuis peu, un membre du CA, très engagé sur les questions d'écologie, est chargé d'en être le représentant au sein du CA, ce qui suscite, par la feuille de route ambitieuse qu'il propose, un challenge intéressant pour la structure et l'équipe salariée. Enfin, il-elle évoque une difficulté inhérente aux demandes de subventions auprès des partenaires publics qui supposent implicitement une croissance ou un développement constant du projet. Cette pratique existe-t-elle parce que les porteur-euse-s de projet souhaitent réellement faire croître leur projet ou parce qu'il est nécessaire de demander davantage pour espérer obtenir un montant équivalent au précédent ? Or ces pratiques professionnelles consistant à viser toujours plus haut entrent en dissonance avec les enjeux de sobriété et de ralentissement.

Charlotte Caron réagit à ce dernier témoignage en évoquant le rôle, parfois délicat, des référent-e-s RSO au sein des équipes, au carrefour entre les résistances des uns et les émotions qu'elles suscitent, y compris au sein même des référent-e-s. Elle évoque la notion d'écoanxiété ou de solastalgie qui se définit comme l'inquiétude et l'angoisse générée par les changements environnementaux et climatiques. Or les référent-e-s, par leurs missions, peuvent être amené.es à devoir accompagner des personnes encore peu ou pas du tout sensibilisées aux enjeux environnementaux, et ce dans l'urgence. Elle rappelle qu'en psychologie sociale, ces postes sont appelés une « minorité active », c'est-à-dire un groupe minoritaire de personnes défendant un changement de pratiques. Elle indique que la formation et l'échange auprès des pairs sont les leviers principaux pour faire face à cette posture professionnelle.

Charlotte Caron rappelle la définition d'une résistance : un processus réactionnel en lien avec les besoins nécessaires d'une personne. Selon elle, une résistance est un « non » à une action, mais pas forcément à une intention. La résistance ainsi n'est pas toujours un problème, mais doit plutôt être appréhendée sous la forme d'un message, d'une information qui va venir renseigner sur les pistes et outils à envisager pour accompagner la personne en situation de résistance. Par l'écoute active et la discussion, il sera alors possible d'identifier

## ÉTAPES DU CHANGEMENT (KÜBLER ROSS)



@BLOCULUS

quels besoins et quelles tensions émanent de cette résistance.

Il existe plusieurs types de résistances/réactions :

- La **résistance de l'habitude** : « j'ai toujours fait comme ça »
- Les **croyances** : « ce n'est pas la peine de trier mes déchets, de toute manière à la fin ils sont tous mélangés ensemble »
- Le **sentiment d'impuissance/d'incapacité d'action** : « ça ne va pas sauver le monde de toute manière, il y a des pollutions plus importantes que la mienne »
- La **dissonance cognitive** : c'est le fait d'avoir un conflit de valeurs entre ses actions/habitudes et ses engagements, son identité.
- Le **marchandage** : « ce n'est pas moi qui pollue le plus », expression qui traduit également le sentiment d'impuissance

Elle invite les référent-e.s à identifier, à partir de ce que disent les personnes accompagnées, la nature de leurs résistances qui, parfois, ne peuvent pas être abolies (implication très importante dans le sujet, sujet sensible pour soi...). Comme évoqué précédemment, les résistances sont l'expression des besoins de votre collègue et non une agression envers vous, la plupart du temps. Charlotte Caron évoque également l'**accompagnement sans attente** comme un outil efficace, c'est-à-dire offrir un espace d'accompagnement où vous vous positionnez avec comme intention de faire évoluer les pratiques, tout en acceptant le chemin ou parcours que les collègues souhaiteront prendre (posture de conduite du changement). Il s'agit ici d'incarner davantage des postures de bienveillance, d'empathie et d'utiliser des outils comme l'écoute active ou la reformulation en miroir (= permet de faire entendre à la personne ce qu'elle vient de dire). L'ensemble de ces outils permettront d'identifier les besoins sous-jacents ainsi que les moyens de redonner de la capacité d'action aux personnes concernées.

## Échanges avec les participant-e-s

*Les exemples donnés semblent être de « gentils changements », or il s'agit maintenant de se diriger vers des changements plus conséquents et rapidement. Les mêmes outils évoqués ici restent-ils adaptés ?*

Charlotte Caron indique qu'effectivement les enjeux et défis à relever sont importants, mais nécessitent néanmoins la prise en compte de l'humain qui, ne peut pas toujours évoluer rapidement. Elle évoque le modèle transthéorique de Proschaske et Diclemente, deux psychologues ayant accompagné les fumeurs souhaitant arrêter leur consommation. Ils ont identifié plusieurs étapes : celle de la découverte, de la pré-contemplation, une phase de préparation et enfin le passage à l'action, le maintien et l'équilibre, la nouvelle identité. En fonction des personnes, ces phases et changements peuvent être très rapides comme plus lents, il est important de pouvoir s'adapter aux personnes.

Une personne revient sur l'enjeu de la restauration, souvent évoquée comme une « action facile » alors qu'elle nécessite de la formation pour comprendre la résistance du public et les réticences des prestataires de restauration qui ne sont pas tous-te-s habitué-es à cuisiner des plats végétariens.

Il est aussi important de rappeler que ces enjeux sont systémiques et politiques. Il évoque qu'au sein des projets, il n'est pas nécessaire de devoir convaincre les équipes de l'importance de la diversité culturelle ou de la lutte contre les inégalités, alors que c'est le cas avec les enjeux écologiques. Il y a aussi des enjeux sur lesquels on ne peut pas lutter à nos échelles individuelles et pour lesquelles une mobilisation collective et une réponse au niveau national sont nécessaires.

Une autre personne intervient sur la question des dimensionnements et des différences de pollution entre les structures en fonction de leur rayonnement et du nombre de spectateur-trice-s qu'i-el-s accueillent, bien qu'il soit également nécessaire de travailler à l'échelle des petites structures également.

Un-e participant-e intervient pour évoquer le

manque de formation/d'information des partenaires publics aux terminologies de la RSO à la fois sur les volets écologiques, mais également sociaux et ainsi la difficulté pour les directeurs d'impulser et de faire avancer ces sujets sans avoir l'impression d'être soutenus à un niveau supérieur.

Une autre personne évoque la fresque du climat comme un outil pertinent de sensibilisation des équipes, à la fois pour la qualité des données scientifiques qui sont dispensées, mais également pour le vocabulaire utilisé qui donne un socle commun à partir duquel amorcer une démarche collective.

# Lieux de musiques actuelles : comment tendre vers des espaces plus inclusifs et sûrs pour toutes et tous ?

🕒 Mercredi 6 juillet | 16h30-18h30

Et si l'on brainstormait ensemble pour faire de nos structures des espaces plus « safe » ? Que pouvons-nous partager en termes d'ambitions et d'actions qui permettent aux personnes d'identifier nos projets et nos structures comme des endroits où elles se sentiront accueillies et respectées dans toutes leurs diversités, des endroits où elles pourront faire la fête, échanger, s'exprimer dans un contexte sûr et de respect de toutes et tous ? Que mettre en œuvre ? À quels endroits ? Comment rendre visibles ces engagements ? Ou encore comment faire réseau sur ces problématiques ? Autant de questions et de propositions sur lesquelles nous vous proposons de réfléchir ensemble en mode très participatif ! Aussi si vous avez envie de phosporer collectivement à ces enjeux, de contribuer à des propositions cet atelier est fait pour vous !

## Introduction du groupe de travail par...



**Marie-Line Calvo**  
Programmatrice au Temps  
Machine (Tours)

## Avec...



Les adhérents  
de la FEDELIMA

L'objet de cet atelier est de partager des expériences, des initiatives, des questionnements ou des propositions qui tendent à rendre les lieux de musiques actuelles plus inclusifs et plus sûrs. Que pourrait-on partager comme pratiques inspirantes ? Quelles actions serait-il pertinent de mettre en commun pour tendre vers ces enjeux ?

**Marie-Line Calvo**, coordinatrice du projet artistique et culturel et programmatrice du Temps Machine à Joué-lès-Tours, initiatrice de ce temps d'échanges, précise tout d'abord d'où est née cette idée. Elle a participé en 2019 – 2020 à la première édition du dispositif de mentorat Wah! mis en œuvre par la FEDELIMA. Cette expérience l'a beaucoup questionnée sur la parité, l'égalité entre les genres dans les musiques, les moyens de sensibiliser les équipes, de faire évoluer les usages dans les lieux de musiques actuelles et de proposer des espaces et des projets plus inclusifs. L'idée d'une sorte de label à une échelle plus large, celle de la fédération par exemple ou de lieux et projets qui souhaiteraient s'impliquer dans cette démarche, a ainsi germé. À titre d'exemple, elle partage des actions mises en œuvre au Temps Machine pour agir pour plus d'égalité entre les genres : le développement d'ateliers en direction des femmes et des minorités de genres ; l'ajout de clauses dans les contrats de cession

qui précisent les obligations de respect des personnes, de non-discrimination et la possibilité d'annuler un contrat si ces conditions n'étaient pas respectées ; la mise en œuvre d'actions de sensibilisation de l'ensemble des équipes qui portent le projet (salarié-e-s, membres de la gouvernance, intermittent-e-s, équipes de sécurité, d'accueil...) ; la création d'outils de communication spécifiques, etc. Plus dernièrement est né le « Tata Club », un rendez-vous qui invite les musiciennes, techniciennes, porteuses de projets, artistes femmes de la région à se rencontrer, échanger dans un cadre informel et convivial. Lors du premier rendez-vous, une quarantaine de femmes étaient présentes. Il a d'emblée permis d'identifier une vingtaine de projets en faveur de l'égalité et de la place des femmes et des minorités de genres dans la culture, en région Centre-Val de Loire. Quelques exemples : Affranchies ! un programme de mentorat dans le spectacle vivant porté par Métiers Culture et la FRACA-MA<sup>1</sup> ; le centre de formation Ecopia<sup>2</sup>, initie un incubateur de projets portés par des femmes, de jeunes musiciennes ont créé le collectif « Nana on stage » pour favoriser la place des femmes sur scène et donner de la visibilité à leurs projets artistiques, etc. Ce temps d'échange a ainsi permis de partager ces différentes initiatives et d'initier un réseau de sororité.



1 - FRACA-MA : <https://www.facebook.com/affranchiescentrevdl>

2 - Ecopia : <https://www.ecopia.fr/entrepreneuriat-artistique-culturel/incubateur-essent-jelles/>

À la suite de cette introduction, un temps d'échanges en petits groupes a été proposé aux participant-e-s autour de deux questions :

1. Comment faire des nos espaces et de nos pratiques des endroits et des actions plus inclusives ? Que pourrions-nous mettre en œuvre dans les lieux de musiques actuelles pour être plus inclusifs ?
2. Quel intérêt a-t-on à faire réseau sur ces enjeux ? A quels endroits ? Avec quels objectifs ?

L'atelier s'est terminé sur une mise en commun des propositions de chacun des groupes. Il ressort de ces échanges différentes propositions et perspectives de travail :

**Certains questionnements ont été partagés en tant qu'enjeux de recherche, d'apports de contenus et de mises en débats collectifs, autour des problématiques suivantes :**

- Qu'est-ce que l'appropriation culturelle ?
- Comment mesurer, identifier la diversité ? Comment assurer la représentation de la diversité ?
- Qu'est-ce que l'inclusivité, l'inclusion ?
- Qu'est-ce que le racisme systémique dans la culture ?

**Des initiatives inspirantes autour des enjeux d'inclusivité, d'accueil, de safe-space ont été partagées, par exemple :**

- La mise en place de pédibus pour les retours après les concerts,
- La proposition de stages et de moments en non-mixité, de Girls Camp, pour permettre aux femmes et personnes non-binaires de prendre leur place, d'affirmer leurs pratiques artistiques et culturelles, de découvrir des lieux culturels pour ensuite y revenir...
- La mise en place de marches exploratoires qui permettent de recueillir la parole des personnes sur l'accueil, la circulation dans un lieu,
- La mise en place de protocole de lutte contre les violences sexistes et sexuelles précis afin chaque personne dans les lieux sache comment réagir en cas de

mal-être, d'harcèlement ou d'agression. Sur ce point, toutes les structures ne sont pas au même niveau d'appropriation de la démarche, un partage méthodologique en collectif pourrait soutenir ces initiatives,

- Le fait de dégenrer les toilettes.

**Des enjeux et attentes ont été exprimés :**

- La formation a été rappelée comme un enjeu essentiel et préalable à toute action. Même si les offres de formation sur les questions d'égalité dans les structures culturelles, de harcèlement et de prévention des violences sexistes et sexuelles se sont enrichies depuis quelques années, des besoins subsistent dans ce domaine. D'une part, au niveau des structures, il s'agit de poursuivre et d'étendre ces formations au-delà des directions ou des équipes permanentes et de pouvoir aussi sensibiliser et former les bénévoles, les gouvernances, les vacataires et les personnels d'accueil et de sécurité. Il y a nécessité d'un engagement partagé et d'un portage politique fort sur ces problématiques au sein des structures (ex. du Jardin Moderne à Rennes qui a inscrit ces enjeux dans son projet global). D'autre part, à un niveau plus collectif, il s'agit également de partager des ressources qui permettent de mieux identifier qualitativement les propositions de formations, leurs contenus et leurs modalités pédagogiques.

- Une première piste : le collectif H/F Bretagne recense en ce moment les entreprises de sécurité formées aux questions de violences et harcèlement sexiste et sexuel et d'égalité.
- Partager davantage les projets de musiciennes au sein du réseau. Cela nous permettrait de mieux les identifier, de les faire circuler, d'imaginer des actions communes avec ces artistes.
- Sur des événements à plus grande jauge (ex : les festivals), l'enjeu est également à la prévention des risques avec des

personnes formées, des espaces dédiés, des moyens de communication et de sensibilisation adaptés.

- Ressources partagées par les participant-es : **Actright**, les **Catherinettes**
- Développer les outils de connaissance des personnes qui soient plus inclusifs et en adéquation avec une démarche d'inclusivité plus globale (ex. proposer une identification des personnes au-delà de la binarité femme/ homme : Madame, Monsieur, ne se prononce pas, non binaire, se qualifie autrement...)
- Développer des outils et des processus qui permettent de recueillir la parole des personnes, leurs expériences vécues dans les lieux de musiques actuelles. Réhabiliter le sens de cette parole dans l'évolution des projets, des actions et des espaces d'accueil ou de circulation dans

les lieux.

- Faire évoluer les méthodes de recrutements et parallèlement les représentations des métiers. Former les jurys de recrutements et les directions de projets sur les enjeux de parité, d'inclusivité...
- Réfléchir à comment agir collectivement quand il y a suspicion de comportement violent de la part de musicien-ne-s accompagnés-es, accueilli-es ?

Ces différentes propositions, sujets de réflexion et de débats collectifs feront l'objet de temps d'échanges et de travail partagés à court et moyen terme.



# Comment imaginer les lieux et les projets dans 10 ans ?

 Jeudi 7 juillet | 9h30-12h00

La France peut s'enorgueillir de disposer d'un réseau dense, professionnel et performant de lieux de musiques actuelles. La qualité de ce maillage est certainement unique en Europe, voire dans le monde, et permet l'expression de la diversité des projets et des esthétiques sur de nombreux territoires, au plus près des populations.

Pour autant, la spécialisation de nos lieux, souvent dédiés aux musiques actuelles, peut autant être une force qu'une faiblesse. Nous nous interrogerons durant ce temps sur l'aspiration de plus en plus partagée à moduler les espaces pour répondre à la nécessité de décloisonnement des projets des lieux pour qu'ils s'adaptent davantage aux évolutions des pratiques et attentes des personnes. Comment concevoir un espace le plus libre possible, modulable, adaptable aux évolutions des demandes des usager·ère·s, des pratiques culturelles et artistiques des personnes et des enjeux de société ?

Pour ne pas « cathédraliser » ou ringardiser ces outils si précieux, et faire perdurer leurs rôles si structurants sur les territoires, entamons une réflexion collective et mobilisons les solutions visant à imaginer les lieux de demain, devant les aspirations de leurs usager·ère·s.

## Avec...



**François Fressoz**  
Programmiste, Café  
Programmation



**Fred Robbe**  
Directeur de l'Astrolabe  
(Orléans)



**Jean-François Paux**  
Responsable du secteur  
salles de spectacles au  
CNM (Centre National de la  
Musique)



**Mylène Huard**  
Directrice de MHC, agence  
de conseil dans le secteur  
des salles de spectacle



**Antoine De Bruyn**  
Directeur de Run ar Puns  
(Chateaulin)

## Animé par...



**Henri Didonna**  
Directeur de l'Autre Canal (Nancy)

Véra Bezsonoff introduit l'atelier en rappelant qu'il s'inscrit dans le prolongement d'un groupe de travail (GT) constitué depuis quelques années à la FEDELIMA : le GT « Création, réhabilitation, extension, rénovation de bâtiment ». Les membres de ce groupe de travail ont défini trois objectifs et chantiers à plus ou moins court terme :

1. Le lancement d'une enquête flash portant sur les coûts des bâtiments, leurs contenus, les financements publics, etc. ;
2. La mise en place d'un espace ressource pour collecter des informations sur les différentes étapes d'un projet de construction ;
3. Une réflexion plus générale et plus politique sur les lieux de musiques actuelles, la manière dont ils doivent évoluer au regard des enjeux de société et de l'évolution des pratiques.

Cet atelier s'inscrit directement dans ce 3<sup>e</sup> objectif.

**Henri Didonna**, animateur de l'atelier et directeur de « l'Autre Canal » à Nancy présente les intervenant·e·s. Il précise que le chantier est en cours et que bien que l'on parle de lieu de manière générale, il faut entendre le sujet comme s'attachant plus largement aux projets des structures sur leur territoire et pas seulement à leur équipement en tant que bâtiment.

**Jean-François Paux**, responsable du secteur salles de spectacles au CNM (Centre National de la Musique), fait une présentation historique du secteur des musiques actuelles et de l'évolution des bâtiments des lieux/salles de 1982 à nos jours.

Il a, en tant que technicien, un point de vue privilégié pour avoir suivi différents dispositifs de soutien à l'équipement et à l'aménagement pour les nouvelles salles et les salles existantes, dont l'un des premiers a été créé en 1986 par le Fonds de Soutien. Ces dispositifs successifs ont eu pour fonction, dès le début des années 80, d'accompagner les projets et offraient la possibilité d'un financement de l'équipement pour tout type de salle de musiques actuelles (et variétés). On mesure, selon lui, le chemin

.....  
1 - Accéder à la présentation réalisée par Jean-François Paux : [cliquez ici](#)

parcouru pour la création d'un réseau national de salles, qui est aujourd'hui riche, étoffé, multiforme et structuré ; et ce, depuis la parution du 1er guide du CENAM (Centre National d'Action Musicale) "Maxi Rock Mini Bruit", au début du premier septennat de Mitterrand sous l'ère Jack Lang.

Il souligne les hybridations entre des initiatives de projets de diffusion à la fois issus des mouvements d'éducation populaire et d'initiatives privées et/ou collectives qui ont finalement permis un maillage du territoire national en salles de concert. Une co-construction où l'on retrouve les équipes des projets, les collectivités, très souvent l'État et les sociétés civiles. Le CNV (Centre National des Variétés), puis le CNM (Centre National de la Musique) ont souvent eu un rôle d'accompagnement, de conseil et de soutien, avec parfois un effet levier, représentant la filière et la maîtrise d'usage aux côtés des professionnels. C'est l'expérience de plus de vingt ans d'une forme de maïeutique de projets qui donne ce regard particulier, avec, en toile de fond, l'évolution des normes, des lois et contraintes, des usages et pratiques des artistes, du public et, aussi, la prise en compte des équipes professionnelles des lieux et des bénévoles.

Il propose une définition des lieux de musiques actuelles comme étant des espaces où se mêlent, sans contradiction apparente, des mouvements et des enjeux aux finalités différentes et des acteurs économiques antagonistes et complémentaires. Il cite Gêrôme Guibert (professeur en sociologie) qui a mis en évidence la coexistence du système industriel du divertissement qui produit et diffuse largement un petit nombre d'artistes d'une part, et celles des activités musicales locales, informelles et associatives d'autre part, garante d'une certaine diversité et respectueuse de ce que l'on nomme aujourd'hui « Droits Culturels ». Il précise que l'on pourrait nommer bien d'autres vents contraires qui se retrouvent à souffler en ces lieux : Public/Privé, Indépendant/Major, économie de marché/ESS, Politiques Publiques/Mouvement Alternatif, Entreprise individuelle/Coopération, Amateur/Professionnel, Masculin/Féminin, Polyvalent/Spécialisé.

Les projets ont souvent occupé des lieux qui avaient une autre fonction en les aménageant au mieux parfois très loin de l'idéal (ce qui nous vaut aujourd'hui nombre de projets de réhabilitation). Dans le cas d'une création de lieu, c'est la singularité du projet culturel qui s'impose, dans son contexte. Une SMAC (Scène de Musiques Actuelles), ce n'est pas systématiquement un bâtiment équipé d'une grande salle, un club plus petit et 4 locaux de répétition. Ce n'est pas normé comme peut l'être la construction d'une médiathèque. C'est concevoir un prototype à chaque construction/aménagement. Et il le rappelle toujours : c'est la fonction qui crée l'organe, c'est bien le projet culturel qui doit s'incarner dans le bâti et non l'inverse.

### Une approche générationnelle de l'évolution des salles par décennies :

#### 1980-1990 : (10 à 50 salles)

- Les "historiques" - Les MJC (Maison des Jeunes et de la Culture)
- Les "cafés-musiques"

#### 1990-2000 : (100 salles)

- Les SMACs
- Les friches culturelles.

#### 2000-2010 : (200 salles)

- Essor des scènes de musiques actuelles
- Retour au centre des villes

#### 2010-2020 : (300 salles)

- Professionnalisation et diversification
- Mises aux normes / Les "versions 2" réhabilitation complète ou reconstruction des plus anciennes.

Très souvent les scènes de musiques actuelles ont fait revivre avec leurs nouveaux usages d'anciens bâtiments qui avaient une fonction spécifique sur leur territoire d'implantation, qu'ils soient ruraux ou urbains. Il liste ainsi plusieurs exemples de bâtiments réaménagés : deux poudrières, trois abattoirs, un carreau de mine, une crèche, deux bases de sous-marins, une rotonde ferroviaire, un silo, des usines, des chais, des halles, des moulins, des hangars, des péniches, des boutiques, des fermes, des théâtres et cinémas, des salles des fêtes, etc., et d'autres bâtiments habilement détournés de leur fonction première en préservant la

mémoire, le patrimoine, le bâti, l'urbain et le social.

Il pointe des changements importants en 40 ans, en complément du vieillissement et du renouvellement des personnes fréquentant ces lieux. Ce qui a par exemple changé avec la disparition ou l'apparition des espaces « fumeurs », des consoles numériques (les balances en mémoire), l'accessibilité universelle, les nouvelles normes (réglementation incendie /traitement d'air/« clim », confort, etc.), les projecteurs (auto, lyres, rush, strobo, tout LED, etc.), la gestion sonore (limiteurs, clusters, line array, etc.), les « agents de sécu », les « chill out », les Sub-Bass, les effets, les écrans, les écogestes (gobelets, gourdes, etc.), la place des femmes, la vigilance, la prévention des risques, des équipements scéniques « pro » quasiment partout, etc.

Il conclut en précisant que le besoin du live reste indéniable et qu'il lui semble difficile de pouvoir vivre un concert sur scène à distance. Le besoin de contact et d'interaction restant primordial et extrêmement important.

Henri Didonna fait le lien avec un autre atelier s'étant déroulé la veille en précisant, afin d'éviter toute confusion, que dans le présent atelier quand on utilise le terme « SMAC », on parle bien d'équipements/bâtiments/projets dédiés aux musiques actuelles et non pas de lieux et/ou projets musiques actuelles au sens du label d'État.

**François Fressoz**, se présente. Il est programmiste à « Café Programmation ». Un programmiste intervient en amont d'un projet d'architecture. L'architecture étant un art de commande. La fonction du programmiste est d'exprimer une commande d'architecture. Il est un passeur entre, d'une part, le commanditaire, qui est dit aussi maître d'ouvrage, et, d'autre part, le concepteur, c'est-à-dire l'architecte et son équipe, qui est dit aussi maître d'œuvre. Mais en réalité, l'acte de commande est plus complexe. Dans un cas simple, si vous commandez votre maison individuelle, par exemple, vous êtes simultanément le commanditaire et l'utilisateur et vous parlez en ces deux noms à l'architecte qui va concevoir le projet de maison. À une plus grande échelle et notamment pour un équipement public qui devra faire l'objet d'une commande publique, on a une sé-

paration des intervenants : celui qui commande et celui qui utilisera. S'adressant à l'assistance, il précise, et vous en tant qu'utilisateurs, vous devez trouver une place pour vous exprimer, un peu coincé entre le commanditaire, la ville généralement, et un architecte qui sera désigné à la suite d'un concours. François Fressoz intervient, ainsi, en tant que programmiste dans ce jeu d'acteurs, dans le cadre de construction d'équipements publics à vocation culturelle de types musée, bibliothèque, lieux de spectacles, dont des lieux de musiques actuelles.

À la suite de la précédente intervention de Jean-François Paux, il souhaite signaler les similitudes et surtout les différences pouvant exister entre le secteur des musiques actuelles et les équipements d'autres secteurs culturels, tout en relevant certaines problématiques. Il constate que les porteurs de projets de musiques actuelles se mobilisent énormément dans les projets de réalisation des équipements qu'ils vont par la suite occuper, en étant même souvent à l'initiative de ces projets, à la différence d'autres secteurs et/ou disciplines culturelles. Mais il remarque paradoxalement que ces porteurs de projets de musiques actuelles, bien qu'utilisateurs compétents et connaisseurs du territoire, sont très souvent laissés de côté dans le processus opérationnel et administratif du projet. Si une municipalité choisit de construire, par exemple, un nouveau musée ou une nouvelle bibliothèque, le conservateur du musée ou de la bibliothèque est inmanquablement associé aux réunions et différentes commissions organisées, invité à participer tout au long du processus du projet architectural et de l'aménagement de l'équipement. Une des raisons en est, selon lui, qu'à la différence d'un musée ou d'une bibliothèque, les associations de musiques actuelles qui sont ensuite amenées à occuper l'équipement ne sont qu'un futur utilisateur du lieu et non un agent de la collectivité ou de l'État ayant financé la construction, c'est-à-dire lié au commanditaire. L'argument avancé, mais qui ne lui paraît pas recevable, est que le futur utilisateur musiques actuelles, que vous êtes, pourrait fausser l'expression de la commande architecturale à son avantage en tant qu'exploitant à une année « n », d'autant que la mise en exploitation est appelée à se renouveler quelques années plus tard. Le programmiste doit donc trouver des alternatives pour recréer

des liens et laisser s'exprimer ce jeu d'acteurs, et ce, dans l'intérêt du projet. C'est, selon lui, un des sujets et une problématique spécifique au secteur des musiques actuelles.

François Fressoz observe cependant une évolution positive dans le secteur des musiques actuelles. La prise en compte des performances fonctionnelles, acoustiques, scénographiques est suivie de près aujourd'hui. Auparavant, les performances qui étaient propres à l'exercice de l'activité des lieux de musiques actuelles étaient souvent négligées, notamment par les commanditaires et les services techniques des villes, comparativement à l'attention portée à la construction d'équipements culturels plus classiques, comme par exemple, un théâtre labélisé scène nationale, un centre dramatique national, etc. C'était également souvent le cas des personnes compétentes du métier, avec l'exemple de l'acoustique amplifiée souvent considérée par les acousticiens d'un niveau d'intérêt moindre que l'acoustique naturelle, qui restait la part « noble » de leur métier. Ces critères sont désormais intégrés dans les nouveaux projets. La scénographie architecturale était également considérée pour les musiques actuelles comme d'un niveau moindre par les scénographes. De ce point de vue, et concernant les musiques actuelles, François Fressoz a observé que l'attention portée par le scénographe de la scène se déplace vers la salle (l'espace où sont positionnés les spectateurs), car ces musiques ne demandent pas à aménager la scène comme l'exigent d'autres disciplines artistiques du spectacle vivant avec des cages de scène complètes. Il y a un travail scénographique sur la salle en partie spectateurs qui est beaucoup plus attendue. Il ne s'agit pas d'un espace d'écoute dont on aurait simplement enlevé les fauteuils. Cette partie de la salle doit également pouvoir accueillir le spectacle. Être debout, cela veut aussi dire, pouvoir se déplacer et changer son point de vue pendant le spectacle. Disposer de points d'écoute multiples pour le confort et le plaisir d'écoute dans ce déplacement. Le spectateur devient alors également acteur de son spectacle, à la différence de la situation spatiale occupée par le spectateur dans un théâtre ou un équipement équipé de sièges. On attend aujourd'hui de l'espace qu'il soit multidimensionnel. En ce sens beaucoup de scénographes s'inspirent des qualités englobantes du théâtre à l'italienne

qui fabrique une communauté de spectateurs, avec une dimension complémentaire apportée à la mobilité et à l'interaction des spectateurs avec le spectacle. On observe également une extension de la salle à l'ensemble du lieu, ou comment le lieu peut également utiliser des espaces considérés comme « non utiles » pour pouvoir accueillir d'autres activités. Un espace utile est par définition un espace qui a une fonction accueillant l'activité (salle, scène, loges, studios, etc.). Les espaces dits « non utiles » sont ceux qui permettent de relier les usages utiles les uns aux autres (espace de chill dans un hall ou un recoin, circulation/déambulation dans le cadre d'une soirée avec des événements parallèles dans le lieu, expositions/installations, etc.). Aujourd'hui, les critères scénographiques et acoustiques ont véritablement été intégrés de la part des commanditaires, des services de la maîtrise d'ouvrage des villes et des bureaux d'études spécialisés dans le domaine. Les lieux de musiques actuelles sont devenus en quelques années des modèles types d'équipements, au même titre que le sont, depuis longtemps, les bibliothèques, les musées, les théâtres. Avec le risque, comme pour tout modèle, d'un enfermement dans un schéma préconçu.

François Fressoz évoque un dernier sujet problématique qui peut faire débat et qu'il présente à l'assistance. Comment aujourd'hui les lieux de musiques actuelles, en dehors des performances propres à leurs activités, doivent-ils intégrer des critères exogènes, tel que la préoccupation environnementale ? À propos de l'écologie des lieux, il observe, en tant que programmiste, que le chantier reste à ouvrir à la réflexion par les professionnels du secteur. Il a le sentiment général qu'avec des intentions et des raisons essentiellement environnementales, on est peut-être en train de construire une architecture paradoxalement moins durable que jamais, alors qu'elle a toujours été un processus intrinsèquement environnemental. De tout temps, il a fallu trouver une économie de matériaux, de techniques, de transports, d'énergies permettant d'inscrire l'architecture dans son environnement et de s'adapter notamment au climat ambiant. Ce critère fondamental a certes pu être parfois oublié, comme pendant les dizaines d'années des 30 glorieuses, mais n'a-t-on pas tendance aujourd'hui à plaquer des solutions contre

nature, normées, sophistiquées, rapidement obsolètes, qui produisent finalement une architecture peu durable ? Les musiques actuelles ont à gérer des critères très paradoxaux, liés à la fois à l'activité intérieure et au rapport avec l'extérieur du bâtiment qui sont au cœur de la question environnementale. Comment faut-il s'isoler thermiquement ? Faut-il le faire absolument, alors que l'énergie vient de l'intérieur de la salle et du bâtiment ? L'isolation acoustique propre aux musiques amplifiées a peu d'effet en termes d'isolation thermique, mais elle apporte en revanche une forte inertie thermique dont les vertus ne sont actuellement pas valorisées au travers des normes environnementales. Comment renouveler l'air à l'intérieur d'une salle, sans faire sortir du bruit vers le voisinage, sans perturber les effets de lumières sur scène, etc. ? Toutes ces questions sont essentielles, mais sont traitées de manière séparée, sans partir de l'activité propre des lieux de musiques actuelles. Il y a là un véritable chantier à ouvrir entre les exigences contradictoires de l'usage intérieur et de l'environnement extérieur. L'opportunité à saisir est que les équipements culturels ne sont pas encore soumis au système normatif de la réglementation environnementale, ce qui laisse le champ libre à la réflexion dans une conscience des enjeux environnementaux.

**Antoine De Bruyn**, directeur de **Run ar Puns** à Châteaulin dans le Finistère intervient pour présenter l'histoire du projet qui existe depuis 1978 et de son lieu, une longère, ancien corps de ferme. Le projet a été initié par Jakez L'Haridon qui a décidé à la fin des années 70 de transformer la ferme de ses parents pour en faire un débit de boisson et un lieu de concerts. Une association a ensuite été créée en 1990 pour gérer le projet artistique et culturel du lieu et permettre d'aller chercher un peu d'argent auprès des pouvoirs publics, notamment pour équiper le lieu. Le projet et son bâtiment qui date de 1830 ont évolué tout au long des décennies en faisant avec l'existant, son ancrage dans un hameau implanté en plein milieu rural. Durant toutes ces années d'aménagements successifs des bâtiments, l'association a toujours pu garder la maîtrise du bâti et du projet, puisque les deux sont intimement liés. Le projet a reçu le label café-musique en 1994, puis le label SMAC en 1996, tout en tenant, malgré ces marques d'institutionnalisation, à garder

l'âme du bâtiment. Il est constitué d'une salle de 300 places, avec un espace et un espace salle d'un seul tenant, une cour, un jardin. La musique a toujours été au centre du projet, mais c'est avant tout, et ce, depuis le début, un outil visant à provoquer la réunion, la fête, la convivialité, le lien social, etc. L'accueil, celui du public, des artistes, des personnes reste une valeur et un principe au cœur du projet de Run ar Puns.

En 2018, l'association a pu racheter d'autres bâtiments via un financement participatif, afin d'aménager de nouveaux espaces complémentaires (une maison, une autre longère, un hangar, des terres) permettant d'élargir le projet artistique et culturel. Un fonds de dotation propriétaire des bâtiments a été créé afin de maîtriser le foncier et les bâtiments ainsi que leur future transmission. Cela doit notamment permettre à Jakez L'Haridon, qui est l'actuel propriétaire de la partie SMAC du Run ar Puns, de transmettre plus facilement le bâtiment.

Un collectif a été créé à cet effet. En 2019, il a permis de lancer un premier chantier de rénovation d'une maison pour en faire une résidence d'artistes et pouvoir ainsi les héberger. L'espace accueille également des formations et des temps de réunions. Les travaux de rénovation complète de la maison entamés en 2020 sont désormais quasiment achevés. Une chaufferie à bois déchiqueté a été construite tout en respectant l'architecture existante. L'écologie a toujours guidé les décisions du projet et du lieu. Un travail patrimonial a été réalisé afin de raconter l'histoire du lieu au XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècle avant l'ouverture du café-concert, l'objectif du projet étant prioritairement de créer un lieu de vie en milieu rural, au-delà d'être connue et reconnue comme scène de musiques actuelles.

Une personne intervient en salle et évoque le fait que depuis 20 à 30 ans, la notion de fonctionnalité des équipements a souvent pris le dessus sur les projets et leur sens. Il critique le gigantisme de certains projets et bâtiments culturels. Il reste, selon elle, essentiel de savoir ce qui préside à la création de nouveaux lieux avant de lancer tout nouveau projet d'équipement.

**Fred Robbe**, directeur de l'Astrolabe à Orléans

intervient. Selon lui chaque imaginaire de lieu est lié à une histoire qu'un porteur de projet souhaite raconter et développer tant dans sa conception que dans son usage. Il est possible de croiser une multitude d'imaginaires de lieux qui, pour certains, ne seraient peut-être pas techniquement ou architecturalement irréalisables. Ils peuvent être innovants dans leurs conceptions leurs fonctionnalités, leur manière d'exister et d'interagir avec la population et le territoire. À Orléans, nous en sommes au 3<sup>ème</sup> projet d'un futur Astrolabe... Ce 3<sup>ème</sup> projet s'avère cependant être plus abouti intellectuellement et en correspondance avec les envies de l'association. Il s'est forcément nourri des expériences passées, mais également de l'évolution des pratiques, des nouveaux modes de consommation culturelle, d'équipements existants récents ou non, et surtout de nos visions à moyen et long terme du projet culturel et artistique que nous souhaitons porter. Le 1<sup>er</sup> projet a rapidement été oublié. Le 2<sup>ème</sup> projet visait le déménagement de l'Astrolabe sur un site emblématique d'Orléans puisqu'en bord de Loire. La Ville s'est lancée dans un projet extrêmement ambitieux en souhaitant fusionner sur ce même site la SMAC et le conservatoire. Elle a eu recours à un marché de performance associant de fait, à la conception du projet, non pas des architectes en premier lieu, mais des constructeurs. Ces derniers peuvent s'associer et/ou proposer des solutions globales qui peuvent aller de la construction du bâtiment, jusqu'à sa maintenance, voire pour certains projets jusqu'à l'exploitation du lieu. Ces constructeurs ont fait appel à des architectes de grande renommée, avec pour résultat final un projet dont le prévisionnel financier de construction avoisinait les 60 millions d'euros. Le projet a finalement été abandonné. Au final, cet abandon ne nous a pas plus touchés que ça. L'association avec le conservatoire n'allait pas de soi, compte tenu d'une histoire commune inexistante et d'un mode de fonctionnement antagonistes. Selon Fred Robbe, mieux vaut peut-être perdre 3 ou 5 ans, voire 10 ans, ou peut-être ne rien faire du tout au final, plutôt que de faire n'importe quoi. Car ce type d'équipement, une fois construit, a une vraie durabilité temporelle. Faire n'importe quoi en termes de construction d'équipement peut revenir à traîner un véritable boulet pour les décennies suivantes.

Ce qui reste primordial selon lui, c'est de se projeter et d'imaginer comment l'équipement futur pourrait fonctionner. Il s'agit ensuite de modéliser ce fonctionnement à partir de différents points de vue (artistes, techniciens, visiteurs, public, salariés, usagers, etc.) et de tenter de séquencer son fonctionnement au quotidien en fonction des activités multiples proposées. Il convient alors de moduler la surface à ouvrir en fonction de l'activité (concert en grande salle ou dans le club, espace de répétition) pour ne pas être dans l'obligation d'ouvrir tout le lieu, et de devoir mobiliser trop de personnel d'accueil, de brûler de l'énergie inutilement. Il s'agit donc d'imaginer un fonctionnement futur en essayant d'optimiser tous les scénarios d'usages possibles.

Tout le travail de réflexion et de projection du 2ème projet a cependant été capitalisé pour le 3ème projet d'équipement qui est aujourd'hui en cours. Il s'agit d'un projet de bâtiment situé en première couronne du centre-ville d'Orléans, dans une zone desservie par le tramway, en proximité de la ville, avec des facilités d'accès. Le site choisi doit également héberger un équipement de type tiers lieux à proximité. Dans ce travail de projection dans un nouveau bâtiment, Fred Robbe précise qu'il s'inspire également d'équipements existants, que ce soient des lieux emblématiques comme « La Cigale » et son balcon, « le Lieu Unique » à Nantes pour sa modularité, ou de lieux membres de la FEDELIMA. Il reste important de pouvoir explorer le domaine des possibles en croisant l'existant et de s'en inspirer pour construire un nouveau projet et le proposer aux élus et aux Orléanais. Comment est-on en capacité d'amener la convivialité d'un petit lieu dans un lieu plus important ? Comment créer une ambiance en s'appuyant sur des matériaux particuliers, et créer une atmosphère qui donne une identité à la salle ? Peut-être au fil du temps a-t-on construit des équipements un peu trop « cliniques », un peu froids, essentiellement fonctionnels. Il est fondamental de renouer avec l'ambiance, l'atmosphère, la convivialité de ce qui est à l'origine de nos projets et de notre engagement finalement.

On ne réinvente pas pour autant ce que doit être une SMAC. Pour la diffusion, on a besoin de grande salle, d'un club, mais imaginer ces capacités en étant sur des modularités

nouvelles permettront d'accueillir une plus grande diversité de formes et de propositions artistiques (son immersif, nouvelles technologies de diffusion, modularité agile, etc.). Sur le volet action culturelle, il est indispensable de renouer avec les principes d'éducation populaire et de faire en sorte que les lieux soient beaucoup plus inclusifs, qu'ils deviennent de véritables lieux de vie et du quotidien. Concernant le volet répétition, le modèle unique de la formation basse, batterie et guitare se pose. En effet, il existe tout un pan de la population musicale et artistique qui ne fréquente pas les lieux de musiques actuelles parce qu'ils ne sont pas adaptés à ses propres pratiques de productions musicales (électro et hip-hop notamment). Comment peut-on imaginer une offre nouvelle de production et de coopération artistique ? Il n'est pas question de réinventer le lieu du futur, mais il reste important d'imaginer et d'anticiper des complémentarités, des formats nouveaux de propositions en termes de diffusion, bref mettre des technologies nouvelles au service de la modularité pour accueillir de nouvelles formes de spectacle. Accueillir des soirées électroniques en cassant le sempiternel rapport scène public, créer un ring au milieu de la salle avec des artistes au centre, etc. Comment le rapport du public et de l'artiste dans la prestation scénique peut-il être réinventé ? Pouvoir croiser les disciplines, comme par exemple la danse et la musique avec d'autres partenaires culturels. Faire en sorte que le lieu soit beaucoup plus ouvert et beaucoup plus accueillant. Nous tentons d'être dans cet imaginaire-là.

**Fred Robbe** termine son intervention en prenant l'exemple du 104 à Paris qui favorise les pratiques culturelles spontanées, et la danse hip-hop. C'est le public qui a développé ces pratiques. Cet état d'esprit d'ouverture et de croisement interdisciplinaire dans le projet ne se décrète pas, bien entendu, mais il est primordialement que les bâtiments puissent le permettre.

Dans une approche d'intérêt général, on peut se demander parfois comment il est possible de rendre un lieu populaire. Il n'y a pas de secret. Il faut réussir à attirer de nouvelles personnes une première fois, peut-être sur de grands spectacles, pour ensuite les embarquer dans d'autres aventures, à travers des formes nou-

velles, des pratiques musicales et culturelles, ou d'autres formes d'expressions artistiques, qui font qu'elles s'accaparent du lieu et que celui-ci finira par devenir leur lieu de pratiques.

**Henri Didonna**, précise en prenant l'exemple de l'Autre Canal qu'il dirige à Nancy, que les courbes du bâtiment ont attiré beaucoup de skateur-euse-s et que la structure envisage, dans le futur, de s'ouvrir beaucoup plus à l'accueil de cette pratique. Il pose la question du spectre des horaires d'ouvertures de ce lieu qui accueille des concerts en soirée, mais pourrait être utilisé et investi par les skateur-euse-s en journée .

**Une personne intervient en salle** pour expliquer que ce qui manque beaucoup aux nouveaux projets de lieux, c'est d'être pensés comme étant également des lieux de vie. Prenant l'exemple des studios de répétitions souvent aménagés de la même manière, avec une entrée sur le côté donnant sur couloir desservant des studios en enfilade. Tout est conçu comme si on n'imaginait pas que les musicien-ne-s ont besoin de se rencontrer, de se voir, de se croiser, etc. Partant de cet exemple, il est indispensable de penser à aménager l'espace en ce sens, et donc de penser à intégrer un espace convivial collectif et partagé pour les musicien-ne-s. Cela reste valable également pour les concerts, avec la nécessité pour les spectateurs de se retrouver, par communauté, dans un espace convivial conçu pour la rencontre et l'échange, au-delà du simple fait de venir voir un concert et des artistes sur scène.

**Une personne intervient en salle** pour préciser que des standards de bâtiments se sont imposés dans le temps, mais ils ont aussi été construits et portés par les opérateurs, et notamment par les politiques. On constate également que la délégation de service publique (DSP) par exemple amène à écarter les futurs utilisateurs concernés de l'outil/bâtiment financé par le politique.

**Antoine De Bruyn**, directeur de Run ar Puns, réagit en écoutant les intervenants parler de leur projet. Il pose la question de savoir qui est ce « On » qu'emploie tout le monde ? Qui met-on derrière ce « On » ? L'association, un collectif, les salarié-e-s, les habitant-e-s, etc. À

son avis, si ce « On » n'est pas partagé, ni l'essence du collectif, le projet s'avère déjà fermé sur lui-même. Il lui semble important que les équipes se réemparent de leur lieu. Il faut donc pour cela les afficher comme des espaces ouverts, et il faut le dire, le communiquer, faire passer le message en ce sens aux personnes qui vivent sur le territoire, afin de les inviter à investir le bâtiment et à participer aux activités qui y sont organisées. Au Run ar Puns, les gens viennent nous voir, ils nous demandent s'ils peuvent organiser quelque chose ; on leur répond que c'est possible, et on voit ensuite comment on le fait. On fait juste de l'éducation populaire en fait. Antoine pose la question de savoir pourquoi faut-il avoir une grande salle ? Pourquoi ne fait-on pas des lieux plus petits ? Ces derniers permettent la convivialité, ce qui n'est pas le cas des grands lieux. Partant de son exemple de « petit lieu », il se pose ces questions d'échelles, en comparaison avec d'autres projets beaucoup plus importants en taille.

**Jean-François Paux** souligne l'importance de la notion d'ouverture. L'ouverture d'esprit, l'ouverture de la gouvernance, l'ouverture des horaires (faire en sorte que les lieux ne soient pas ouverts juste pour les concerts, qu'ils le soient également en journée), l'ouverture vers l'extérieur de manière générale avec des formes en hors les murs. La question de l'activité hors les murs se pose fortement. Tout cela est essentiel.

**Mylène Huard**, directrice de MHC, agence de conseil dans le secteur des salles de spectacle intervient pour présenter le travail réalisé par le CNM (Centre National de la Musique) concernant l'accompagnement des acteurs et plus particulièrement l'aide apportée aux lieux dans la continuité de la crise sanitaire et de ses impacts. Elle présente le dispositif que le CNM met en place concernant les bâtiments et leurs équipements. Un dispositif de plan de relance à destination des lieux est à l'étude. Depuis la création du fonds de soutien, puis du CNV (Centre Nationale des Variétés), devenu aujourd'hui CNM, les salles restent le seul secteur aidé sur des postes d'investissement. Le budget de ces aides à l'investissement, jusqu'en 2021, ne dépassait pas 1,6 million d'euros. Le budget est passé à 4 millions d'euros en 2021, puis à 4,5 millions pour 2022. Le nombre de salles aidées a plus que doublé en 10 ans.

Il y a une dizaine de nouvelles salles aidées en moyenne par an aujourd'hui, soit moitié plus qu'il y a une dizaine d'années. Aujourd'hui ce sont 30% des montants éligibles de travaux qui peuvent être accompagnés par le CNM avec un plafond de 200 000 euros sur 3 ans.

Le CNM a confié une mission d'accompagnement à MHC concernant la préfiguration d'un plan d'aide à l'investissement des lieux : à cause de la crise sanitaire, les spectacles ont été mis à l'arrêt pendant de nombreux mois. Comment relancer, redynamiser les salles de spectacle, ne pas laisser s'installer l'obsolescence des équipements, rester compétitifs, veiller à la diversité, encourager les transitions numérique et écologique ? Il est important pour le CNM d'accompagner ces transformations en développant les dispositifs de soutien pour l'ensemble du parc des salles de spectacles en France.

Le CA du CNM a voté : *“un programme pluriannuel de soutien à l'investissement des diffuseurs de spectacles de 30 millions d'euros visant à soutenir les investissements engagés par les salles de spectacle et les festivals en matière de performance écologique, de sûreté, de sécurité sanitaire, de gestion du bruit et d'expérience spectateur, notamment numérique. Ce fonds pourra être territorialisé et ouvert à l'abondement des collectivités territoriales et de tout autre partenaire financier. Un rapport de préfiguration sera réalisé afin de préciser les modalités du dispositif, dans la concertation avec les professionnels, les services de l'État et des collectivités territoriales”*

Nous entrons dans ce temps de préfiguration : les rendez-vous sont à venir pour septembre 2022 avec la FEDELIMA et le SMA.

Objet de la concertation : Le CNM a identifié les investissements engagés par les salles de spectacle et les festivals sur de grands thèmes : en matière de performance écologique, de sûreté, de sécurité sanitaire, de gestion du bruit et d'expérience spectateur, notamment numérique.

Les éléments recueillis au cours des concertations de cette préfiguration permettront d'identifier sur quels sujets le dispositif accentuera les moyens d'aide à l'investissement dans une logique d'incitation.

Dans cette réflexion ; voici un recueil de termes permettant un travail collaboratif :

### Typologies d'investissement accompagné et aidé par le CNM :

- Aménagement : investissements liés au bâtiment, à la structure
- Équipement : investissements liés à l'usage
- Les études en amont ainsi que la formation et l'acquisition de compétences liées à l'investissement peuvent faire partie de la notion globale "d'investissement".

### Investissements liés à des obligations réglementaires, mises aux normes :

- Gestion sonore : afficheur enregistreur, études d'impact, système de diffusion sonore, espace repos auditif, études acoustiques, matériaux acoustiques, travaux d'insonorisation, traitement des émergences sonores internes et externes
- Sûreté : Gestion et contrôle d'accès, barrières, vidéoprotection, capteurs mouvements, portiques
- Sécurité sanitaire : Ventilation, traitement d'air, désinfection, capteurs de CO2
- Sécurité incendie : accès, flux, sorties de secours, détection, alarme, capteurs, zonage, matériaux ignifugés, électricité, désenfumage, locaux à risques, fluides
- Accessibilité : accès à l'établissement et places réservées, ascenseurs, rampes, toilettes, signalétique, dispositifs tous handicaps (malentendants, malvoyants, etc.)
- Sécurité au travail : électricité, passerelles, scènes, passerelles, escaliers, scènes, tours, régies, lignes de vie, nacelles, etc.
- Etc.

### Investissements liés à l'expérience utilisateurs (expérience spectateur, notamment numérique & accueil artistique et technique) :

- Billetterie, gestion de flux, contrôles d'accès
- Abords, transports

- Services digitaux, informations, questionnaires, applications, visioconférences
- Écrans, signalétique
- Placement, assise, espaces, visibilité
- Services, vestiaires, toilettes
- Restauration, espaces convivialité
- Expériences immersives
- Captation, caméras, régie
- Parc matériel scénique, consoles, projecteurs, asservis, LED, ...
- Etc.

### Investissements liés au développement durable (performance écologique) :

- Réhabilitations de locaux, rénovation thermique et énergétique
- Outils de maîtrise des consommations d'énergies et fluides, relamping en Led
- Outils de réduction des déchets
- Critères environnementaux et sociaux des achats, économie circulaire
- Outils de préservation espaces naturels utilisés
- Mutualisation des outils, recyclage des équipements et matériaux
- Moyens de transports doux et actifs
- Etc.

**Les typologies sont souvent multiples.** *Par exemple, un investissement dans un dispositif améliorant l'accueil et l'accessibilité peut être considéré comme portant sur le respect des réglementations et obligations, l'amélioration de l'expérience spectateur et l'engagement social et sociétal (RSE).*

Nous rentrons dans la phase de préfiguration de ce dispositif qui aboutira d'ici la fin de l'année 2022.

Une personne intervient en salle pour soumettre qu'il pourrait être intéressant d'organiser une formation faisant intervenir les différentes parties prenantes de projet de construction ou réhabilitation d'un équipement, tel qu'un architecte, un scénographe, un programmiste. En effet, pour dialoguer avec ces professionnels, les opérateurs de terrain ne disposent pas, bien

souvent, des codes de langage généralement très techniques. Cela permettrait à la fois de bien comprendre leur rôle, leur mission et le vocabulaire utilisé dans le cadre d'un processus de réhabilitation, réaménagement ou construction d'un nouveau bâtiment.

Concernant la diffusion, elle pose la question du concert et des lives, à savoir quel type de diffusion les salles vont défendre demain, face à une grande partie des spectateur-riche-s qui se retrouvent aujourd'hui accroché-e-s à leur téléphone, alors qu'il-elle-s sont devant une scène sur laquelle sont en train de se produire des artistes. Ce phénomène pose beaucoup de questions sur la manière d'accueillir ces personnes et de leur donner ou redonner envie de voir du vrai live.

Une personne intervient en salle pour évoquer la problématique de la consommation énergétique des lieux de musiques actuelles. Cela reste selon elle un enjeu primordial des prochaines années. On construit des bâtiments qui sont de plus en plus énergivores et le public sera, voire est déjà, extrêmement attentif à cette question qui concerne aussi bien les lieux qui vont sortir de terre que ceux qui existent déjà. Les professionnels ont une responsabilité à intégrer ces problématiques dans les réflexions autour de la construction et de l'aménagement de leurs équipements de musiques actuelles. Ce questionnaire doit être étendu à l'ensemble du projet, il concerne les personnes qui sont accueillies, les artistes qui sont diffusés, etc.

Une personne en salle pose la question du fonctionnement d'un certain type de salles de très grandes capacités comme les Zéniths et Arénas qui restent des équipements nus et donc dépourvus de matériel de sonorisation et de lumière. Cependant ces équipements accueillent pour chaque concert du matériel de sonorisation qui tourne avec les tournées des artistes, ce qui semble être écologiquement très impactant. Y'a-t-il une réflexion sur ce sujet ?

Fred Robbe intervient pour demander s'il ne serait pas possible d'avoir, au sein de la fédération, une liste de personnes qualifiées qui seraient en capacité d'accompagner d'autres adhérents dans leurs projets architecturaux. Comment s'appuyer sur des compétences que

nous avons déjà en interne ?

Henri Didonna prend la parole et conclut en synthétisant les grandes thématiques et principales problématiques qui ressortent des échanges et interventions :

Il faudra que la FEDELIMA, lieux, acteurs qui portent des projets, calent leurs agendas afin de prendre part à la concertation qui va être ouverte dans le cadre des travaux engagés par le CNM.

- Il faut être très attentif aux réponses techniques que l'on apporte à la création et préparation des tournées des artistes : répondre à leurs demandes exponentielles peut figer un spectacle, qui, lorsqu'il va tourner par la suite, va demander pour une cinquantaine de dates aux salles qui l'accueillent un nombre d'aménagements et de mises en place de matériel technique supplémentaire important. Cette question mérite d'être posée et débattue.

- Comment crée-t-on des lieux beaucoup plus ouverts, pouvant accueillir des pratiques culturelles multiples ?
- Le sujet des équipements de type lieux de vies a été soulevé.
- Un projet architectural est un dialogue entre différents acteurs (architectes, politiques, programmistes, porteurs du futur projet, etc.), il est indispensable que les porteurs de projet prennent part au dialogue et jouent leur rôle en faisant entendre leur voix afin que le lieu convienne bien aux usages.
- La FEDELIMA pourrait jouer un rôle d'intermédiaire et de mise en lien dans le suivi de certains projets architecturaux.

L'ensemble de ces questionnements doivent continuer à être discutés et débattus au sein de la FEDELIMA et plus particulièrement au sein du groupe de travail « Création, réhabilitation, extension, rénovation de bâtiment ».



# Les structures de musiques actuelles situées en marge du cœur de ville dans un quartier dit « sensible » : spécificités, intégration et relations au quartier, etc.

 Jeudi 7 juillet | 9h30-12h00

Dans le paysage hexagonal des lieux et projets de musiques actuelles, certains occupent une place particulière, du fait de leur implantation géographique, en marge du cœur de ville, dans un quartier dit « sensible ». Quelles sont les spécificités de ces projets ? Sont-ils pleinement intégrés à leur quartier d'attache ? Quelles relations tissent-ils avec le cœur de Ville et le reste du territoire, avec les autres quartiers composant le bassin de vie en particulier ? La mise en œuvre des droits culturels est-elle plus vivace dans cette typologie de lieux et de projets ? Quels en sont les points de force et les points de faiblesse ou de vigilance ?

## Avec...



**Philippe Chérencé**  
Coordinateur musiques actuelles à l'Ouvre-Boîte (Beauvais)



**Thierry Ménager**  
Directeur de MJC (a dirigé l'Antipode à Rennes pendant 24 ans)



**Diane Giorgis**  
Atrice, comédienne, metteuse en scène, membre du Collectif TOPOS (Saint-Brieuc)



**André Sauvage**  
Professeur honoraire de SHS en architecture ; socio-urbaniste expert pour la Région Bretagne sur les question d'écohabitat, militant de quartier

## Animé par...



**François Demarche**  
Directeur de Bonjour Minuit (Saint-Brieuc)

En introduction à cette table ronde, **François Demarche**, directeur de **Bonjour Minuit**, en rappelle le cadre général et propose une initiative consistant à mettre en réseau les lieux de musiques actuelles œuvrant dans les quartiers périphériques - sensibles. Il fait également une incise pour constater que la situation de l'Île-de-France comporte sans doute des caractéristiques différentes des autres territoires du même type en France. Aussi, les témoignages abordés dans cette rencontre (Beauvais, Rennes, Saint Brieuc) sont à recontextualiser dans une perspective propre à leur profil urbain, local et régional.

**André Sauvage** introduit les échanges en reposant les enjeux qui traversent ces quartiers en en rappelant quelques stéréotypes : quartiers énervés, de chahut, indisciplinés, imprévisibles, souffrants, problématiques... Aussi, comment faire en sorte que ce qui est produit dans les lieux de musiques actuelles du point de vue culturel ne soit pas étranger à ces quartiers et comment injecter dans les activités développées le sel de ces quartiers ? Comment en faire des terreaux pour les des musiques actuelles et, finalement, des quartiers inspirants ? Un regard sur ces quartiers sensibles peut être posé en prenant trois angles de vision.

Le premier point de vue concerne les dimensions physiques et architecturales de ces espaces bâtis durant les 30 glorieuses en péricentre. Ils s'ajoutent à un noyau urbain par couche et s'arrêtent là où commencent les terres agricoles et/ou les rocades : ils n'ont par conséquent, pas ou peu de quartier de noblesse. Ils sont souvent issus ou soutenus dans le cadre d'« opérations » : Développement Social des Quartiers (DSQ), Zones Urbaines Prioritaires (ZUP), des Zones d'Aménagement Concertées (ZAC), Zones Urbaines Sensibles (ZUS)...

Il faut prendre en compte que ce sont des quartiers dont l'organisation urbaine est techniciste, au sens où c'est une idéologie technique qui les a pensés. La doctrine urbaine de l'époque s'inspirait directement de l'organisation du travail dans l'usine, notamment celle de Taylor qui décomposait le travail en tâches. Ce mouvement d'architecture moderne amène ainsi à découper l'espace en fonctions : logement, zones industrielle – artisanale – commerciale...

Le principe consiste à fragmenter la vie quotidienne. Ce qui était organisé auparavant de façon optimale en fonction de l'histoire est tout à coup découpé en zones.

A cela, une vision fordiste qui encourage les ouvriers à acheter leur production, en l'occurrence des automobiles Ford, complète la pensée organisationnelle avec une prothèse ajoutée aux ménages : la voiture. Ce type d'espace urbain a ainsi été conçu sur la base d'axes circulatoires surdimensionnés, avec des lignes droites excluant les mobilités douces, des parkings généreux... Ces aménagements ont ancré le principe qu'il fallait utiliser une voiture de façon permanente pour vivre et se rendre dans les lieux de la vie quotidienne.

Aujourd'hui, face aux crises liées aux énergies fossiles, les ménages qui y vivent rencontrent de réelles difficultés pour être mobiles dans cette organisation spatiale : la phase où les habitants vont laisser leur voiture débute... Cependant, la question du vieillissement et de l'inadaptation de ces espaces, c'est à dire de leur obsolescence, se pose au-delà des déplacements. D'autres problèmes apparaissent (chauffage – isolation thermique), les logiques d'occupation des logements sont plus permanentes (télétravail...), les espaces publics sont à réinventer autour de mobilités douces (marche, vélo...). De petits pôles d'animation au sein de quartiers qui étaient bien souvent déserts sont à imaginer... Il s'agit aussi de lutter contre les pollutions gazeuses (mauvaise qualité de l'air), sonores et, avec l'augmentation des canicules, de s'attaquer aux problèmes générés par ce que l'on appelle les îlots de chaleur urbaine (« verdurisation », arborisation...). En un mot, ces quartiers, autrefois conçus sur le seul bâti, sur le logement comme unique service, doivent désormais composer avec des éléments naturels et ne doivent plus être considérés comme des « stations passagères », étant désormais occupés 24h sur 24.

Le second angle de perception des quartiers dits sensibles, relève du social, particulièrement de la composition de la population, potentiellement modeste, voire pauvre. Ici, le patrimoine « logement », qui est souvent social, va être l'élément déterminant : la répartition entre logements sociaux et logements avec accession à la propriété privée détermine le

type de peuplement du territoire. Ces espaces urbains furent conçus autour de la notion de brassage social : il s'agissait de mixer les populations et d'éviter ce que l'on appelait la ségrégation sociale. L'apparition des Aides Personnalisées au Logement, APL, en 1977 a changé la donne. Elle a engendré le départ des classes moyennes qui, jusque-là, avaient pu accéder aux logements sociaux et qui sont désormais obligées de payer un surloyer (sans APL). Ces ménages ont quitté progressivement ces quartiers pour s'installer ailleurs. Dès lors, c'est uniquement une population bénéficiant d'aides sociales qui compose la démographie de ces quartiers, effaçant par conséquent l'enjeu initial de mixité sociale.

Pour accompagner ce changement de population et soutenir les difficultés rencontrées au par les ménages à revenus modestes, une politique publique se met alors en place autour du travail social. Tout d'abord, les bailleurs sociaux créent des antennes de proximité afin d'entretenir des relations avec la population, pour tenter de régler les problèmes d'insatisfactions diverses. Puis, de nouveaux professionnels apparaissent : éducateur-rices de rue, agents de développement, médiateur-ices divers, voire policiers-animateur-ices... On cherche alors à éviter les dérapages et les drames, à prendre en main des questions de santé qui se posent, particulièrement pour les jeunes et les enfants. Il faut aussi souligner les enjeux générationnels spécifiques liés à ces quartiers. Les jeunes adultes, qu'on peut estimer entre un tiers et un quart de la population vivant dans ces territoires, peinent à entrer dans la vie active. Rien ne semble fait pour leur avenir et les offres d'activité sont perçues comme des occupations proposées pour tuer le temps. Naissent alors des pratiques propres à ces jeunes, du bricolage de mobylettes à la pratique musicale en groupe et, malgré le travail des Missions Locales, l'inquiétude et la révolte s'installent dans leurs esprits. Les adolescent-es, quant à eux, ne se voient pas ou peu proposer d'espaces pour faire leur expérience, prendre des risques... et se confrontent souvent au voisinage, notamment les personnes âgées qui habitent là en permanence. Outre ces difficultés à répondre aux besoins d'expressions propres à la jeunesse, il faut souligner une non reconnaissance des droits culturels des habitant-es, notamment un refus d'expression des minorités linguistiques :

c'est un problème bien identifié sur un certain nombre de quartiers de périphérie.

Globalement, au sein de ces quartiers, les rythmes de vie, les temporalités se confrontent. Il faut alors essayer d'inventer de nouvelles proximités, de nouvelles passerelles et créer de nouveaux services. En complément à la requalification des logements (plus confortables, plus économes...), des entraides se font jour, pour atténuer la fracture numérique par exemple. Les pouvoirs publics locaux vont progressivement soutenir des événements culturels en quartier pour lutter contre leur enclavement, les valoriser en essayant d'accueillir de façon ponctuelle d'autres populations. Il s'agit de changer une image dégradée du territoire tout en en conservant son identité.

Enfin, la troisième perspective d'analyse des quartiers sensibles porte sur une dimension plus politique, sous l'angle de la commune. Ce sont des quartiers dits prioritaires, dont l'évolution est liée à des politiques publiques dédiées, par contrats (Zone d'Education Prioritaires par exemple), durant un mandat municipal. Les décisions du pouvoir légal durant la période de mandat marquent de leur empreinte le quartier où se dessinent une ambiance, une identité, où seront déployés des efforts pour accompagner, renforcer des dynamiques qui ont pu s'engager.

Une première réflexion peut porter sur le quartier et les pouvoirs. Plusieurs styles d'exercice des pouvoirs (politiques, société civile...) se sont déclinés au fil du temps. Fin des années 90, des courroies de transmission avec le pouvoir légal prédominant par le biais de militants, en lien avec des partis politiques élus. Il n'est pas certain que cela soit encore si prégnant de nos jours. Par la suite, afin d'entretenir les relations avec les municipalités, apparaissent des dispositifs tels que les conseils de quartier, les conseils de citoyens... Ce sont des lieux de dialogue mais aussi de confrontation, voire d'abandon et de démobilité... Leurs apports sont variables et posent problème car ils laissent peu de pouvoir d'agir aux citoyen-nés. Il existe bien entendu des « chartes » encourageant et définissant le pouvoir « citoyen » : hélas entre ce qui est écrit et la pratique, le fossé est extrêmement important.

Une autre étape relationnelle entre la ville et le

quartier sensible a consisté à mettre en place des proximités organisationnelles, administratives : mairies de quartier, services municipaux de proximité...

Ces décisions publiques ont permis une forme de normalisation, de banalisation du quartier. Elles ont contribué à changer leur image souvent stigmatisée. En complément d'investissement (lieu culturel implanté en quartier comme centralité attractive, « phare » de la vie locale) ou d'actions en faveur du logement, d'autres actions s'inscrivent dans cette dynamique de réhabilitation : ancrer des activités valorisantes (par le sport par exemple), faire venir des personnalités... Cela marque la vie du quartier ouvrant la porte à un récit, une « histoire de soi ». Il reste qu'il faut traiter de pair la sécurisation de ces territoires...

Le dernier point relationnel entre le pouvoir local et les habitant-es tient dans le fait qu'il faut appréhender le devenir des quartiers prioritaires : ils doivent être plus habitables et accueillir davantage d'activités d'entreprises tout en étant attentif à un phénomène de gentrification que l'on commence à déceler dans certains d'entre eux. A la faveur notamment de transports publics plus pratiques, de nouvelles populations plus aisées s'installent désormais dans ces quartiers. Ceci provoque par incidence une augmentation des prix des logements (en accession comme en locatif) et pose l'enjeu de l'exclusion éventuelle progressive de milieux populaires.

Pour rebondir sur les propos d'André Sauvage, **Philippe Chérence** s'empare de la question de la zone d'implantation de l'**Ouvre-Boîte** à Beauvais dont il est coordinateur musiques actuelles. Après avoir été classé Zone Urbaine Prioritaire, ce quartier dénommé Argentine », pour la fleur qui préexistait aux constructions et non pour le pays, est désormais Zone Urbaine Sensible. Il compte environ 12 000 habitants, 3 écoles et 1 collège, une mairie de quartier et a vu progressivement disparaître certains équipements ou services (piscine, hôtel de police...). Il existe quelques commerces de services, de bouche, 2 centres commerciaux de proximité, un bar tabac. Lorsque des personnes viennent dans ce quartier, c'est le temps d'un concert pour la bonne raison qu'il n'y a pas grand-chose en termes de lieu de convivialité et de rencontres : si l'on veut prendre un verre après, il faut faire

20 minutes à pied pour revenir au centre-ville. Malgré le fait que ce soit un quartier « calme », il est stigmatisé depuis très longtemps et cette situation impacte le fonctionnement de l'Ouvre-boîte et le rapport aux publics.

Depuis 1978, l'ASCA, Association Culturelle Argentinienne, œuvre donc sur ce territoire en gérant un lieu culturel multidisciplinaire doté d'un pôle images (cinéma Agnès Varda, numérique avec le Labo) et d'un pôle musique (l'Ouvre-Boîte et ses deux salles, studios de répétition). L'ASCA fut historiquement un centre social, puis un centre socioculturel et enfin un centre culturel. Elle porta la création d'un des premiers Café Musiques en France, ce dispositif incitatif du Ministère de la Culture lancé en 1991 pour que les jeunes montent leur « bar – salle de spectacle » en quartier. L'expérience fut arrêtée lorsque le lieu fut trop empreint de la présence de dealers. C'est une dimension importante à prendre en compte dans ces territoires : le deal est un élément majeur de la vie économique de certaines personnes. Aujourd'hui, l'ASCA vit avec la présence de ces vendeurs qui ne sont jamais très loin des abords de l'équipement. Cependant, ses activités ne sont pas impactées, y compris les studios de répétition ouverts le soir, sous la coordination d'une personne qui sait dialoguer avec eux.

Cette ouverture nocturne est une spécificité de l'ASCA qui se matérialise avec son cinéma et ses activités musicales de répétition et de concert. Le nom de la salle de concert fut d'ailleurs choisi par les habitant-es qui, après avoir proposé beaucoup de noms, des plus fantaisistes aux plus incroyables, se sont fixés sur un nom symbole d'ouverture du quartier envers d'autres personnes : l'Ouvre-Boîte. Au sein de l'équipement, existe également le cinéma d'art et d'essai, Agnès Varda, inauguré en 1987, qui réunit des générations d'habitant-es. Aujourd'hui, c'est un travail global qui est mené autour de l'image via le pôle numérique. Pour finir, il est important d'évoquer la présence, dans le même bâtiment, d'une médiathèque. La transversalité entre les activités est recherchée en permanence même si cela ne coule pas de source notamment avec la médiathèque municipale qui a un fonctionnement fort différent du monde associatif que nous vivons pour notre part au quotidien. Typiquement, nous arrivons parfois à programmer un artiste qui réalise

une lecture à la médiathèque et propose un choix de films au cinéma. L'ASCA est un lieu de création, d'expérimentation mais n'en reste pas moins un lieu de vie, un îlot de vie. Par exemple, les jeunes filles du collège du quartier y sont accueillies lorsque leurs cours se terminent. L'architecture du lieu permet d'accueillir les habitant-es en son cœur, sans salle dédiée et sur une amplitude horaire assez large, du lundi au samedi. La pluralité des activités permet ce fonctionnement : médiathèque, activités musicales et numériques, concerts, cinéma tous les jours, tous les soirs... Des liens avec d'autres structures, comme les centres de loisirs par exemple, sont également entretenus afin de multiplier les expériences favorisant les expressions culturelles. Pour ce qui relève de la musique, il y a bien sûr les répétitions et les concerts, mais bien d'autres initiatives existent comme le « club musique » créé avec d'autres partenaires, l'organisation de « scènes slam » qui emportent un vrai succès et créent des conditions multiples d'expression, entre écriture, déclamation, musique... Ces actions ouvrent la voie à des dynamiques personnelles de réussite (certains se lancent dans des carrières musicales) et permettent aux un-es et aux autres d'acquérir des connaissances et des compétences, renforcées par l'esprit de transversalité de l'équipement (numérique et musique).

La force du partenariat local offre aussi l'opportunité de travailler avec des publics très éloignés de l'offre ou de la pratique culturelle. Une expérience menée avec 14 jeunes issus de centres éducatifs fermés ou en lien étroit avec les services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse peut en témoigner. Ils ont été accompagnés dans un projet musical : la création de la bande son du premier film Fantômas (1913 - Louis Feuillade). En synergie avec un éducateur de rue, un travail remarquable a été produit par les jeunes à base de musique assistée par ordinateur, de rap... La restitution de ce projet, réalisée dans la salle de cinéma, fut un moment de grâce qui justifie à lui seul la pertinence de ce type d'investissement et de nos métiers. Afin de renforcer les collaborations de proximité, une médiatrice dont le rôle est d'aller vers, a été récemment embauchée. Son travail précieux permet de mieux comprendre les attentes, de prendre le pouls du quartier mais aussi d'expliquer ce que l'ASCA propose et peut

réaliser avec les habitant-es. Il s'agit bien sûr d'écouter les demandes et, si elles rencontrent les axes de travail de l'ASCA, de les développer dans un esprit de co-construction. Cependant, il est tout aussi important de faire des propositions nouvelles au sens où elles sortent des habitudes ou des connaissances des personnes, afin de les confronter à d'autres formes et à la différence. Par exemple, il n'est pas simple de répondre aux demandes de programmation de street rap : les propos tenus ne sont pas toujours défendables (homophobie...), l'esprit communautaire y règne, les publics de ces concerts sont difficiles à gérer... Finalement, il est plus tentant de faire d'autres propositions, moins fréquentes pour ces publics, comme des artistes féminines de rap par exemple. Des coopérations structurantes peuvent aussi être pertinentes à l'instar de la présence du Conservatoire du Beauvaisis à Rayonnement Départemental qui décentralise des cours de musiques actuelles à l'ASCA. Cela ouvre des possibilités aux jeunes du quartier qui, lorsqu'ils suivent les cours, sont particulièrement assidus, puis valorisés lors de la restitution de fin d'année en centre-ville. Pour autant, la multiplication des actions culturelles ne résout pas tout. En ce qui concerne la diffusion, malgré une politique tarifaire accessible (de 5 € à 10 € le concert en moyenne), les publics de proximité ne sont pas toujours au rendez-vous. En outre, le tissu associatif pouvant organiser des concerts n'existe plus : ceci réduit l'offre de proposition ainsi que les possibilités d'impliquer de nouvelles personnes dans des initiatives complémentaires à l'ASCA. Côté création, les groupes du territoire sont plutôt vieillissants et les nouvelles propositions tardent un peu à éclore malgré quelques projets artistiques encourageants mais encore peu nombreux et en démarrage. Ceci dit, aujourd'hui il y a plus de personnes à la recherche peut être de paillettes et d'artistes médiatiques que d'une pratique musicale aboutie, voire du métier de musicien.

François Demarche souligne que la question de la politique tarifaire est intéressante, car même la gratuité aux événements n'attire pas forcément des publics de proximité. Il reste difficile de convaincre des personnes d'entrer dans un lieu où ils vont peu ou pas, qui peut leur paraître « fermé ».

**Thierry Ménager**, directeur de Maison des Jeunes et de la Culture qui a dirigé l'Antipode MJC à Rennes pendant 24 ans, poursuit pour évoquer cet équipement et son évolution. Cette MJC est née il y a plus de 60 ans dans le quartier rennais de Cleunay qui s'urbanise après l'appel de l'Abbé Pierre dans les années 1954 - 56. Elle a toujours évolué en restant en prise avec son environnement social, urbain, culturel par la seule volonté de ses porteurs de projets associatifs et sans injonction extérieure. Dire que Cleunay est un quartier sensible peut être positif au sens où il existe en son sein beaucoup de sensibilités, de liens, de liant, de différences, contrairement à d'autres endroits comme le centre-ville où règne sans doute plus d'anonymat. La composition de sa population a évolué en continu depuis les années 1950 : immigré-es, population issue de la migration rurale, rapatrié-es d'Afrique du Nord, regroupement familial dans les années 1980... Toujours en mouvement, ce territoire fut longtemps enclavé, coupé de la ville par la rivière la Vilaine, la ligne de chemin de fer et délimité par des prairies inondables, puis par la rocade périphérique... Une importante opération de réhabilitation dans les années 1980 fut l'occasion d'écouter les attentes des habitant-es et de les associer sur les questions d'aménagement des espaces publics ou de rénovation de leur logement : choisir le papier peint, l'installation d'une douche ou d'une baignoire... La MJC s'est impliquée dans ce dialogue de proximité avec d'autres acteurs comme les comités de quartier, les commissions cadre de vie. La mise en place d'une Zone d'Aménagement Concertée dans les mêmes années marque une ambition communale de renforcer la mixité sociale, culturelle et de désenclaver le quartier. L'objectif des élu-es, des urbanistes, des architectes consiste à favoriser cette mixité par l'aménagement de zones d'activités de services, l'accueil d'une clinique mutualiste, la création d'un centre commercial privé, la promotion d'habitat individuel, le développement d'un nouveau type d'habitat collectif social...

En s'inspirant de ces volontés et des mutations en cours et à venir, la MJC repense alors son projet associatif autour de la notion de vie, afin que les gens ne vivent pas les un-es à côté des autres mais ensemble. En dehors de l'école, tout se passait à la MJC, lieu de pluriactivités qui multipliait ainsi les occasions d'inclusion

dans une vie sociale et culturelle. Pour faire vivre ce nouveau projet, il fallait cependant repenser certaines activités : c'est alors qu'un nouveau support d'animation pour les jeunes du quartier s'est dévoilé avec le rock, ce que l'on nomme aujourd'hui musiques actuelles. Ce secteur s'est développé avec intensité sur décision de l'association, sans orientation ou volonté extérieure et à la faveur d'une conjoncture favorable : le manque de lieux pour les associations rennaises organisatrices de concerts qui trouvaient là une réponse à leurs besoins et la création du dispositif « Emploi jeunes » qui permettra une structuration professionnelle rapide de ce volet d'activité. Le public fut vite conquis et l'organisation de concerts a sans doute contribué à modifier l'image de la MJC et dans une certaine mesure du quartier.

Lors de l'ouverture du nouvel Antipode MJC, situé à environ 500 mètres du bâtiment historique, le public a également très vite suivi. Il y avait bien sûr quelques craintes de perdre le fil de l'histoire et ne plus voir des personnes qui fréquentaient la MJC depuis des années ; mais en fait, les habitant-es se sont approprié-es le lieu en quelques semaines. Les activités restent multiples et sont même renforcées par la présence d'une très belle médiathèque municipale au cœur de l'équipement. La philosophie reste identique, reposant sur le principe que tout est prétexte à la relation entre les personnes. L'essentiel est de proposer une grande variété d'activités, pour tous les âges, régulièrement « hors les murs » dans le quartier ou d'autres endroits de la ville. Le projet a fonctionné ainsi et se développe avec pertinence parce qu'il est vécu collectivement et organisé autour d'une gouvernance associative dynamique. Le conseil d'administration est régulièrement renouvelé et composé de 21 personnes, pour certaines issues du quartier, pour d'autres non : la problématique de l'origine territoriale ne doit pas être une condition pour exercer un mandat, pas plus que la question de l'âge. Si des jeunes veulent s'impliquer dans le conseil, ils et elles sont les bienvenu-es mais il n'y a pas d'obligation. D'ailleurs, les jeunes trouvent d'autres moyens d'implication. Ils et elles sont associé-es en permanence à la conception de projets qu'ils et elles souhaitent réaliser : l'injonction de participation à des instances de gestion ne les inclut pas forcément davantage à la dynamique du projet.

Une personne dans la salle précise que la notion de sensibilités est assez juste concernant ces quartiers : c'est elle qui leur donne une identité, une âme. Leurs équipements peuvent s'appuyer sur l'éducation populaire et être à l'écoute de ces diversités, mais il ne faut pas les penser comme un pansement pour le dit territoire. De tels lieux doivent avant tout penser leurs interventions à travers la présence des artistes, qui restent leur matière première, même pour aller vers d'autres lieux comme les écoles par exemple. Il reste également difficile de lutter contre certains comportements d'enfermement psychologique des habitant-es dans leurs quartiers : leur vision du monde se limite parfois à cette frontière. Face à cela, une structure culturelle ne peut lutter seule, sans des pouvoirs publics locaux capables de s'engager durablement et fidèlement, sans aménagement de commerces et de services de proximité conséquents.

**André Sauvage** insiste sur le rôle de passeur de ces équipements, ainsi que sur leur objectif d'ouverture pour que les personnes ne restent pas enfermées sur elles-mêmes et qu'elles participent à la vie de la cité. Ces lieux conçoivent, organisent des événements qui marquent la mémoire du quartier et de celles et ceux qui y vivent : ce sont des endroits que les gens fréquentent, dans lesquels ils produisent du lien. Chaque élément de ces espaces, chaque événement, chaque relation positive favorise petit à petit une estime plus grande de soi. Lors de la création d'équipements, il est donc opportun de s'appuyer sur les habitant-es et donner « habilitation » à toutes les parties prenantes, associations, citoyens et citoyennes.

Une personne dans la salle demande quelle est la place de ces structures dans les programmes portés par L'ANRU, l'Agence nationale de rénovation urbaine ?

Pour **Thierry Ménager**, il peut y avoir un intérêt à s'associer aux réflexions qui se mettent en place avec les grands programmes de rénovation, mais il faut rester à sa place et échanger d'égal à égal avec les multiples interlocuteurs. Placer des temps d'échange, voire de convivialité avec les habitant-es est essentiel : partager un repas lorsque la grue ou le bélier arrivent pour abattre des tours semble aussi important que de penser la démolition de bâtiments, qui

n'est pas une fin en soi.

**Philippe Chérence** pense que s'appuyer sur l'ANRU peut être opportun, mais les délais d'exécution sont très longs alors même que certains bâtis demandent des travaux immédiats. Il faut donc être attentif à ce que ce type de programme ne soit pas une excuse pour que les pouvoirs locaux fassent traîner des interventions élémentaires, comme refaire l'électricité ou mettre aux normes la sécurité d'un bâtiment.

Une autre question est posée sur les documents ou sur les temps spécifiques mis en œuvre pour communiquer auprès des personnes du quartier pour les informer, voire les « séduire » ?

**Philippe Chérence** évoque le fait qu'il faut désacraliser le rapport au spectacle, au concert. Les outils pédagogiques peuvent être intéressants car ils permettent de voir l'envers du décor, d'expliquer le matériel, la technique... Cela mène d'ailleurs des personnes à être bénévoles puis à se former et finalement à devenir technicien-ne du spectacle.

Une autre question est posée sur les liens avec le public du centre-ville. A-t-il des craintes à venir dans ces quartiers ?

**Thierry Ménager** estime qu'il n'y a pas plus de risques à venir en quartier qu'en centre-ville, voire moins. A Cleunay, il n'y a jamais eu d'actes de violence et quasiment aucune dégradation les 25 dernières années. La politique d'ouverture du lieu s'est matérialisée par de nombreuses activités accueillant des plus jeunes aux plus âgées. Les habitant-es se sentent ainsi appropriés le lieu et, par conséquent, respectent toutes les personnes qui le fréquentent ainsi que le bâti, les voitures, les vélos ou l'environnement physique de proximité.

Une personne dans la salle précise que pour changer l'image d'une ville - d'un quartier et atténuer les craintes que peut avoir une population alors même qu'elle ne connaît pas le territoire, il est intéressant de mener des actions spécifiques. Dans le quartier Rouher à Creil par exemple, le centre social a pris l'initiative de proposer de nombreuses actions durant l'été, notamment des visites du quartier de type "parcours touristiques" : l'un d'entre

eux est consacré aux lieux de culte (l'église, la mosquée et la synagogue) et peut se faire en calèche ! Cela fonctionne très bien puisque des gens viennent de Chantilly, Senlis... Le quartier est ainsi valorisé et les habitant-es y éprouvent de la fierté.

**Diane Giorgis**, dernière intervenante de cette rencontre, tient à souligner qu'à ce jour, et les présents échanges l'illustrent, la parole des personnes vivant dans ces quartiers restent trop peu portées par elles-mêmes : il y a par, exemple, bien peu d'habitant-es issus de l'histoire coloniale à échanger sur les sujets abordés.

L'autrice souhaite témoigner de l'expérience artistique « Meta Locaux » qui, après avoir été menée en Centre Bretagne au sein d'une communauté de communes en milieu rural, s'est déroulée dans des quartiers de Saint-Brieuc. Ce projet pluridisciplinaire (arts plastiques, écriture théâtrale, création sonore...) s'appuie d'abord sur une démarche d'expérimentation, liée à du collectage (documents, paroles...), sans que des objectifs de résultat final soient prédéfinis au démarrage. En amont de toute création, il s'agit donc de mener un travail d'« enquêtes qui révèle des réalités parfois surprenantes, des perceptions individuelles et collectives issues de la parole des habitant-es d'un territoire donné. Ces démarches, difficiles à défendre et à comprendre, sont à vivre comme des expériences : il s'agit de laisser les choses se faire, d'accepter que l'on ne sache pas à l'avance ce qui va se passer.

Dans le cadre des nombreux temps de rencontres avec les habitant-es, il s'est avéré que le programme ANRU avait déçu : la destruction des quatre tours du quartier Balzac de Saint-Brieuc, par exemple, sont mal vécues d'autant plus qu'elles n'étaient pas qualifiables d'insalubrité. Ces décisions sont violentes pour celles et ceux qui habitent un quartier, pour certain-es depuis fort longtemps. La disparition du bâti est une sorte d'effacement de ce qui a été, à l'instar de champs cultivés, présents avant la construction des tours : disparus et oubliés, comme le seront les tours, dans l'histoire du quartier.

En outre, la population est déplacée sans être consultée sérieusement. Il ne lui est pas de-

mandé d'accord ou d'avis sur un éventuel départ : il est imposé. Les souhaits des personnes concernant leurs futurs endroits d'habitation ne sont pas relevés. Lorsque le logement se matérialise, ce n'est pas toujours dans des immeubles neufs, et la situation géographique n'est pas forcément avantageuse, parfois même très reculée par rapport au centre du quartier ou du centre-ville : cela peut provoquer des tensions.

Il est important d'insister sur la notion de temps pour réussir ce type de projet artistique en quartier, sinon il est probable que l'on reste « en surface »... Afin d'établir de vraies relations, d'aller loin dans la découverte des situations du territoire, il est nécessaire de s'installer assez longtemps comme lors de la première expérience menée en 2020 à Saint-Brieuc (1 mois, 24/24 h dans un quartier). Il faut établir un « protocole de rencontre » avec les habitants. Il avait été proposé notamment de découvrir le quartier via des promenades avec des personnes qui y vivent. Par la suite, le centre social s'emparera d'ailleurs de cette idée pour développer des visites de quartier, des balades urbaines, voire aux abords de la nature environnante lorsqu'elle est en frontière... A la fin de cette résidence, une restitution conséquente a été proposée avec des spectacles performances dans plusieurs endroits du quartier, l'édition d'un livre-objet, la création d'une carte sensible...

**André Sauvage** rebondit et conclut les débats en soulignant l'importance de la question de l'histoire d'un quartier en évoquant l'expérience développée où il réside, au Blosne à Rennes. Le travail réalisé avec les habitant-es, qui en retirent beaucoup de fierté, a donné lieu à un ouvrage "Rennes Le Blosne, du grand ensemble au vivre ensemble" (2013, PUR). En outre, ce projet donne lieu à de nouvelles initiatives locales comme la création de l'association ACROTERRA qui défend la construction et les matériaux en terre crue : cette initiative provient de l'histoire du quartier et de la présence de bâtiments agricoles essentiellement construits en terre avant l'essor des immeubles du Blosne.

# La médiation culturelle comme enjeu d'inclusion et de mieux vivre ensemble sur un territoire : les situations des personnes en migration et en exclusion

 Jeudi 7 juillet | 9h30-12h00

En quoi la culture peut-elle induire un sentiment d'appartenance à un territoire ? Comment penser les conditions pour une société plurielle et la construction d'un monde en commun où les pratiques artistiques et la culture sont des outils essentiels de « mise en lien », d'expression de toutes et tous, de vecteur de dignité humaine ? Ces questionnements animent nos engagements au quotidien, mais ils prennent une autre résonance si l'on y inclut les personnes contraintes à la migration. Comment nos projets peuvent-ils participer à faire société ensemble, quelle est notre responsabilité en termes de construction d'un dialogue dans le respect des droits culturels de chacune. Entre analyses, initiatives et partages d'expériences, cette table ronde propose une réflexion collective autour de ces enjeux.

## Avec...



### Fanny Broyelle

Directrice adjointe responsable des projets et du laboratoire chez Pick up Production, sociologue (Nantes)



### Lola Mao

Responsable des actions culturelles à Hydrophone (Lorient)



### Jean-Marc

Participant au projet « À la ligne » (Lorient)



### Nathalie Noël

Conseillère mission locale en insertion professionnelle et référente jeunes migrants (Pays de Lorient)



### Alice Rouffineau

Chargée des (inter)actions culturelles du Périscope (Lyon)



### Angèle Chaumette

Chargée des projets d'action culturelle, de la collaboration territoriale et de la RSO aux 4Ecluses (Dunkerque)



### Grégory Florent

Co-animateur, travailleur social à la Sauvegarde 56 (Lorient)

**Grégory Florent**, animateur de cette table ronde, est assistant social dans l'équipe mobile d'insertion par le logement de l'association la Sauvegarde 56. Il accompagne des personnes sans domicile fixe ou en situation de mal logement sur l'ensemble de l'agglomération lorientaise. Il invite les intervenantes à partager leurs expériences de projets de médiation et d'actions culturelles et artistiques en direction de personnes en forte exclusion sociale et/ou en situation de migration. Fanny Broyelle, chercheuse affiliée au laboratoire de recherche Mesopolis de l'université d'Aix-Marseille et responsable de projets culturels, partagera quelques éclairages que propose la sociologie sur ces expériences.

## La médiation culturelle et la notion de trajectoire de vies en transit

Les 4Ecluses est une structure de musiques actuelles implantée sur un îlot du centre-ville de Dunkerque, site passé d'une ancienne poudrière. **Angèle Chaumette** y est chargée des projets d'actions artistiques et culturelles. Elle développe des actions de médiation en direction des publics exilés ou dits éloignés de l'offre culturelle. Le territoire dunkerquois est marqué par les questions de migration : lieu de passage vers l'Angleterre, des personnes affluent massivement et quotidiennement dans l'espoir de traverser la Manche et s'installent dans un camp appelé la jungle de Grande-Synthe en banlieue de Dunkerque. Une majorité d'entre elles ne souhaitent pas rester en France et séjournent quelques jours, tout au plus quelques mois, sur le territoire. Certaines finissent par demander l'asile en France, souvent après avoir échoué à migrer vers l'Angleterre et à la suite d'un long parcours d'errance en France. La loi française prévoit que les mineur-es non accompagnés (MNA) soient pris en charge par l'aide sociale à l'enfance, quelle que soit leur nationalité. Ces personnes mineures sans tuteur-rices ou parents sont souvent repérées sur les camps par des associations et sont orientées vers un parcours d'intégration afin de suivre une scolarité ou une formation professionnelle et apprendre le français. En étroite collaboration avec les Centres d'Accueil pour Demandeurs

d'Asile (CADA) et des associations du champ du social comme l'AFEJI et l'ALEEPA, Angèle Chaumette a, entre autres, pour missions de proposer des actions artistiques et culturelles en direction des publics en situation de transit ou de parcours d'intégration. Assurant ses fonctions au sein des 4Ecluses il y a deux ans, elle a dans un premier temps construit et pensé des projets d'actions culturelles avec une approche qu'elle définit de "classique" : elle a proposé de mettre en place des ateliers réguliers avec un ou plusieurs artistes intervenant-e-s, sur plusieurs semaines, dans l'objectif d'une production artistique finale, fruit de la rencontre entre les participant-es et des artistes. Elle fait rapidement le constat de l'inadéquation de ce modèle par rapport à la situation des personnes migrantes à Dunkerque. Les personnes, en transit à Dunkerque, ne s'inscrivent pas dans la durée initialement prévue pour ces actions. Elles connaissent d'autres urgences et aléas de vie qui impactent leurs disponibilités, tant physiques que mentales, à s'impliquer dans ce type de projets. Il en est de même pour les structures sociales qui les accompagnent qui doivent, elles aussi, faire face à d'autres enjeux et urgences, qu'elles soient sanitaires, administratives, économiques... Aussi, le format initial du projet a-t-il été revu pour s'adapter à ces réalités. Son ambition s'est recentrée sur la rencontre et l'échange, sur le fait de vivre un moment musical partagé.

**Forest Pooky**, artiste associé aux 4Ecluses, a donné un concert dans le salon d'une maison d'accueil de familles réfugiées. Les familles d'origine kurde présentes ce soir-là se sont saisies de cet événement pour célébrer l'anniversaire de deux adolescentes. Après le concert auquel elles ont assisté en tant que public, elles ont fait écouter à leur tour des musiques kurdes et ont appris à l'équipe artistique et aux accompagnateurs-rices des danses traditionnelles de leur pays. Ensemble, ils et elles ont fait la fête et créé un réel moment de partage artistique et culturel. Forest Pooky est également intervenu auprès de mineur-es non accompagnés sur un moment resserré. Le temps d'une après-midi, trois mineurs et l'artiste ont composé, écrit et joué de la musique dans un des studios du 4Ecluses.

La question de l'évaluation de l'impact de ce

1- Association des Flandres pour l'éducation, la formation des jeunes et l'insertion

2- Association laïque pour l'éducation, la formation, la prévention et l'autonomie

type d'actions reste très complexe. Néanmoins, le fait de retrouver ces personnes venues, de manière autonome au sein de la structure pour participer à des actions habituelles, comme des concerts grand-public, constitue une réelle « victoire ». *"On leur fait tellement comprendre qu'ils-elles ne sont pas les bienvenu-es dans leur quotidien, alors quand ils et elles se sentent légitimes pour venir à un concert dans leur structure culturelle, quelque part, on a gagné".*

Angèle Chaumette ajoute qu'il est important de se permettre d'expérimenter et de remettre en question les formats habituels des actions pour les adapter in situ à la réalité du terrain et des publics. Par rapport aux personnes en migration, de surcroît en transit à Dunkerque, elle privilégie désormais des actions ponctuelles basées sur la rencontre et l'échange, sans obligation d'un rendu, d'une inscription dans la durée ou d'une production artistique.

### Des moments de rencontres qui permettent essentiellement de faire tomber les préjugés et créer du lien

**Lola Mao** est responsable des actions culturelles à **Hydrophone**, scène de musiques actuelles de l'agglomération de Lorient. Dans le cadre du **projet Melting Breizh** en direction de jeunes migrant.es, une coopération a vu le jour avec la mission locale. Nathalie Noël, conseillère mission locale en insertion professionnelle, est référente d'environ 150 jeunes migrant.es sur le Pays de Lorient. Financé par la région Bretagne, le dispositif Melting Breizh s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans bénéficiaires de la protection internationale. Ces personnes ont obtenu la protection de la France à la suite d'une demande d'asile. Elles sont inscrites dans un schéma d'insertion et reçoivent une allocation mensuelle de 500€. Leurs conditions de vie ainsi quelque peu « plus sereines » leur permettent de participer plus facilement aux actions de médiation. Dans un premier temps, Lola Mao a proposé un projet d'action culturelle sous la forme d'ateliers réguliers animés par l'artiste associé à la salle, **Mick Strauss**. Ces ateliers devaient aboutir à une création musicale. Rapidement, le projet a dû être adapté pour mieux correspondre aux réalités de son public. Au cours des ateliers menés habituellement dans le cadre des ac-

tions culturelles avec d'autres publics, l'artiste intervenant.e assume le plus souvent une fonction de direction artistique. Il ou elle impulse une couleur artistique qu'il ou elle partage avec les participant-es. Ici, les ateliers ont surtout été des moments d'échanges où l'artiste et les jeunes ont pu partager leur culture musicale respective. L'aboutissement à une création artistique commune n'était plus un objectif imposé. Victor Blanchard, réalisateur sonore et chargé d'actions culturelles à **Oufipo**, a rejoint le projet et a réalisé un podcast qui témoigne de la participation des jeunes. Cette production n'est pas celle pensée initialement, mais le résultat des apports de l'ensemble des participant-es. Nathalie Noël ajoute que le groupe des jeunes visés par l'action était constitué d'individus de différentes nationalités. Cette interculturalité au sein de ce groupe pouvait être source de conflit dans leurs interactions. Ces personnes en situation d'exclusion créaient également des formes d'exclusion entre elles basées sur des préjugés culturels. Au fur et à mesure des ateliers, les jeunes ont appris à connaître et reconnaître la culture de chacun et de chacune. Les accompagnatrices ont observé des échanges, non seulement avec l'artiste intervenant, mais aussi entre les participant-es. Elles ont constaté une véritable cohésion du groupe à la suite de ce projet. Lola Mao ajoute qu'une des personnes accompagnées dans le cadre de ce projet est revenue par la suite à Hydrophone en autonomie, c'est-à-dire non accompagnée par un-e éducateur-ric.e. Elle a participé à d'autres ateliers de pratique musicale ouverts plus largement aux femmes, personnes non-binaires et personnes transgenres. Elle a ainsi créé des liens avec l'équipe de la structure et a même participé à un concert à la mission locale. Cette personne s'est saisie des outils qui lui étaient proposés et pour cela, elle a été accompagnée par quatre éducateur-ric.es. Lola Mao fait le constat de la réussite d'un tel accompagnement dans son parcours d'inclusion. La nécessité de parfois passer par des accompagnements « d'un pour un » est essentielle, même si elle peut questionner les habitudes des structures culturelles de travailler avec des groupes de personnes.

### « L'enjeu trop souvent oublié de l'expression de soi » : la musique comme lien

**Le Périscope**, salle de musiques actuelles dédiée au jazz et aux musiques innovantes, a été créé il y a 15 ans par des musicien-n.es. Cette SMAC, située dans le centre de Lyon, est enclavée derrière les voûtes de la Gare Perrache entre un tunnel ferroviaire et d'anciens établissements pénitentiaires. C'est un quartier en pleine mutation, marqué par de fortes inégalités sociales et classé **Quartier de Veille Active** (QVA). Son collège public connaît un fort taux de décrochage scolaire et accueille peu de mixité sociale. Des foyers d'accueil d'urgence et des centres de formation pour les primo-arrivants sont installés à proximité du Périscope. **Alice Rouffineau**, chargée des (inter)actions culturelles au sein du Périscope, développe, entre autres, un projet d'actions artistiques et culturelles à l'échelle du quartier de la structure. Dans ce cadre, elle est amenée à travailler en partenariat avec des structures qui accueillent des personnes en situation de migration et d'exclusion sociale. L'axe de la création musicale, au cœur du projet artistique du Périscope, reste aussi un enjeu central dans les actions de médiation, même si les esthétiques musicales défendues par le Périscope font souvent peu écho aux sensibilités musicales des participant-es aux actions culturelles. La sensibilisation et la rencontre artistique avec les musiques jazz innovantes s'ajoutent le plus souvent aux objectifs initiaux des projets de médiation. Alice Rouffineau présente un projet mené auprès de résidentes d'un foyer d'accueil mère/enfant. À l'origine, ce foyer accueillait des femmes victimes de violences conjugales, enceintes ou accompagnées d'au moins un enfant. Aujourd'hui, il abrite également des femmes en demande d'asile ou en attente de logement. Ces femmes et leurs enfants ont participé à des échanges avec des musiciens au Périscope. Au fur et à mesure des rencontres, ces femmes se sont appropriées le projet et la musique pour en faire un outil d'expression de leur quotidien et de leurs propres cultures, un moyen d'expression d'elles-mêmes. Les musiciens se sont adaptés et ont fait évoluer le projet pour soutenir leurs propositions.

Comme pour le projet mené à l'Hydrophone, c'est en définitive le récit du processus sous la forme d'un podcast qui fait œuvre de restitution finale et de partage dans ce projet<sup>3</sup>.

### La place de la fonction de médiation culturelle au sein de projets et d'équipes dédiés aux musiques actuelles ?

Une participante, en charge de l'action culturelle dans un lieu de pratiques musicales, questionne la place de la fonction de médiation, en lien avec une grande diversité de partenaires et d'enjeux hors du champ culturel, au sein d'une équipe ou d'un projet qui a comme vecteur commun les musiques actuelles incarnées au travers de réalités partagées et bien identifiées (programmation de concerts, accueil en répétition, accompagnement de groupes, de résidences de création...). Comment partager les réalités vécues dans les projets de médiation, de plus, souvent complexes, au sein d'un projet dont l'ADN s'est construit sur celles des musiques actuelles alors que la médiation questionne une diversité d'enjeux plus larges ? Comment favoriser un partage des réalités de la médiation au sein d'une équipe dont la culture métier est centrée sur les musiques actuelles ? Comment ne pas isoler ces fonctions et permettre aux personnes qui les occupent de trouver des espaces de partage et de mise à distance des réalités professionnelles qu'elles vivent ?

Pour répondre en partie à ces questionnements, Lola Mao précise qu'elle s'est rapprochée de collectifs qui regroupent des structures culturelles et sociales. Ce sont des espaces d'échanges dont la fonction est d'accompagner les professionnel-les dans le partage et l'analyse de leurs pratiques. Ainsi, certaines structures du champ du social sont devenues des partenaires forts et elle considère les personnes qui y travaillent comme des "collègues extérieur-es" sur qui elle peut s'appuyer. Parallèlement, elle tente également d'impliquer le plus possible l'équipe d'Hydro-

3 - Ecoute du podcast « Des rêveries sonores au Foyer de l'Auvent » via : <https://www.periscope-lyon.com/article/reverie-sonores-un-temps-de-decouverture-musicale/>

phone sur les projets d'actions culturelles et de faire de sa mission de médiation un axe transversal au projet de la structure. Les personnes impliquées sur des projets d'actions culturelles peuvent aussi être amenées à devenir le public des studios et de la salle de concert.

## La création artistique comme ressort de valorisation des personnes

Dans le cadre de ses fonctions, Grégory Florent a constaté que les personnes sans domicile fixe ou en situation de mal logement qu'il accompagne ont des pratiques de lecture. Elles vont à la bibliothèque, récupèrent des livres et des revues. Partant de là, Hydrophone et la Sauvegarde 56 ont imaginé un projet à partir du livre de Joseph Ponthus *A la ligne*<sup>4</sup> où l'écrivain, éducateur spécialisé de formation, raconte son expérience de travail dans une usine bretonne. Des ateliers d'écriture, animés par Joseph Ponthus, ont été menés dans un centre d'hébergement de réinsertion sociale auprès personnes accompagnées par la Sauvegarde 56. L'ensemble des travailleurs médico-sociaux ont été associés au projet ce qui, selon Grégory Florent, a participé à sa réussite. Les productions ainsi écrites ont été adaptées en musique par Michel Cloup, ex-membre du collectif *Expérience* ou du groupe *Diabologum*. De ces rencontres a ainsi émergé la création d'un spectacle adapté du livre *A la ligne*, coproduit par Hydrophone et *La Carène* à Brest.

Les participant-es ont enregistré leurs morceaux dans des studios éphémères installés par l'équipe technique d'Hydrophone dans les locaux de Sauvegarde 56. Un photographe, *Guillaume Kerjean* est venu documenter le projet. Deux étudiantes se sont intéressées, elles aussi, au projet et ont produit des podcasts qui rendent compte des ateliers et de la création<sup>5</sup>. Elles et ils ont ainsi produit des traces sensibles qui sont autant de formes de témoignages de la rencontre, du partage et du plaisir à faire ensemble.

Accompagnée par le centre d'hébergement la

4 - Ponthus Joseph (2019), *A la ligne*, édition de La Table Ronde.

5 - Plus d'informations et écoute des podcasts « Chansons d'atelier » via : <https://www.hydrophone.fr/a-la-ligne:chansons-d-atelier.html>

6 - Le site de Transfert a officiellement fermé ses portes au public le 18 septembre 2022 (2018-2022)

Sauvegarde 56, une participante du projet *A la ligne !* fait part de sa fierté d'entendre, au sein de ce temps d'échanges largement ouvert, la chanson qu'elle a écrite et interprétée. Elle témoigne plaisir qu'elle a ressenti à écrire et à chanter. Elle attendait avec impatience chacun des ateliers qui lui ont aussi permis de sortir de son quotidien de mère isolée, notamment lors de la pandémie de covid.

## Des activités de construction et de bricolage pour favoriser la rencontre avec le lieu et le projet culturel

Fanny Broyelle est chercheuse en sociologie et occupe la fonction de directrice adjointe, responsable des projets et du laboratoire au sein de l'association nantaise *Pick Up Production*. Elle est engagée dans une démarche de recherche-action au cœur du projet *Transfert*.

*Transfert* est un projet d'urbanisme temporaire et culturel qui investit un territoire d'environ 15 hectares laissé en friche pendant 5 ans<sup>6</sup> et destiné, à terme, à la construction d'un quartier de 6000 logements. Situé sur les anciens abattoirs de la commune de Rezé, à côté de Nantes, *Transfert* fait émerger un lieu de vie éphémère qui questionne la place et le rôle des artistes et de l'action culturelle dans la fabrique de la ville. La question de l'hospitalité et de l'accueil est au centre du projet : comment créer une place publique ouverte à la différence culturelle et sociale pour ne pas produire de l'entre-soi engendré par certaines pratiques artistiques et culturelles ? L'association s'est questionnée sur les freins symboliques qui inhibent les personnes dans l'accès aux lieux et aux pratiques culturelles. Elle a alors travaillé au mélange des genres en proposant des activités diversifiées, autres qu'artistiques, sur un même espace géographique : ateliers de réparation de vélo, de brassage de bière, de couture, chantier participatif, etc.

Ayant observé que le mobilier urbain est très souvent pensé pour interdire certaine pratique de rue comme s'allonger et s'asseoir par terre, ce qui a pour conséquence d'exclure certains groupes sociaux des espaces publics, le

centre éducatif *Trémeac, la Cloche, Permis de Construire et Atoa* ont proposé des ateliers de construction de mobiliers inclusifs sur le site de *Transfert*. Les personnes accompagnées par ces associations sont en situation d'exclusion sociale. Invitées à participer aux ateliers de construction, elles ont découvert le site et certaines sont revenues par la suite en autonomie. Cette action a permis de générer une plus grande interconnaissance avec les équipes de *Transfert* et développer un sentiment d'appartenance pour ces publics qui jusque-là ne se sentaient pas légitimes à fréquenter un lieu culturel<sup>7</sup>.

## Être investi-es ensemble dans un processus de transformation

D'un point de vue sociologique, Fanny Broyelle précise que les projets et actions de médiations culturelles présentés ici questionnent la notion communément utilisée de « public ». Ce terme, apparu au 17<sup>e</sup> siècle, définissait une personne exprimant un jugement et un sens critique vis-à-vis d'une œuvre. Au début des années 1920, John Dewey requalifie la notion de public comme une personne affectée par une œuvre et place ainsi le public du côté des émotions. Le vingtième siècle voit naître deux grands courants de la sociologie de l'art. L'un est celui de la réception comme exposé par Hans Robert Jauss. Ce sociologue s'intéresse aux effets de l'œuvre et à sa capacité à susciter des émotions. L'autre, développé par Pierre Bourdieu, met en parallèle la hiérarchisation de l'art et des critères esthétiques avec la hiérarchisation sociale. Il distingue des arts majeurs et des arts mineurs et expose un déterminisme social qui conditionne le rapport à l'art et à la culture. C'est une vision occidentale de la culture, voire colonialiste qui, selon Fanny Broyelle induit des rapports de domination.

Fanny Broyelle propose une critique du principe de démocratisation de l'art et de la culture qui induit le choix d'une culture dominante qui nie l'expression de toute autre culture considérée alors comme moins valable. Elle rappelle qu'aucun individu n'est dépourvu de culture. Les personnes qui participent aux actions culturelles

7 - <https://www.transfert.co/retour-sur-workshop-de-construction-de-mobilier-inclusif/>

8 - Article 27 : « Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent. »

ont toutes une culture et un rapport à l'art qui leur sont propres. Ce rapport est universel. C'est ce que rappellent les droits culturels tels qu'énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme<sup>8</sup>. Pour prendre en considération ces publics, il faut remettre en question les codes de l'exigence artistique au cœur des projets des institutions culturelles. Ces mêmes codes créent de l'entre-soi culturel et forgent des rapports élitistes.

La culture est un ciment civilisationnel, mais elle peut aussi être clivante. L'interculturalité est aussi source de conflits. Il s'agit de trouver des communs grâce à des moments de partage et d'échange, que ce soit autour d'une œuvre, d'une pratique artistique ou d'une activité de toutes autre nature. Les participant-es forment alors un groupe social : c'est le cas du public des musiques actuelles, des éducateur-rices, des demandeur-ses d'asile qui assistent ensemble à un concert, peu importe la durée ou la fréquence de ce moment.

Elle souligne également l'importance de la participation des publics au cours des actions de médiation qui ont été précédemment présentées. Elle expose la théorie de Joëlle Zask qui décrit la participation selon 3 étapes : prendre part, apporter sa part et recevoir une part. Ainsi, les participant-es aux ateliers sont engagées ensemble dans un processus de transformation.

La plupart des actions présentées lors de ces échanges insistent sur l'importance du processus qui mène à la création d'une œuvre commune. Fanny Broyelle rapproche cette observation du concept d'œuvres processuelles dont témoignent les podcasts et les reportages photographiques. Ce sont les moments de plaisir, de convivialité qui font œuvre bien plus que la production finale.

Angèle Chaumette souhaite exprimer son sentiment sur la démarche et les enjeux de la médiation culturelle que les structures culturelles proposent aux structures sociales et à leurs publics. Les actions proposées telles qu'un concert, un goûter lui apparaissent parfois comme insignifiantes face à l'urgence matérielle dans laquelle certaines personnes se trouvent. Pour autant, elle a fait l'expérience de

ces moments de convivialité et a pu observer leurs effets positifs dans le quotidien des publics migrants ou en situation d'exclusion.

Grégory Florent tente de transmettre son expérience et son ressenti à ses collègues dont le quotidien de travail complexe est marqué par l'urgence sociale voire médicale. De plus, la récente vague de démission que connaît le secteur du social rend plus difficile la pérennisation des projets. Les personnes en charge de l'action culturelle peinent à trouver des interlocuteur-ices dans les structures sociales. Une infirmière de la Sauvegarde 56, qui fait également partie de l'équipe mobile de la Sauvegarde 56, précise qu'elle se sert des actions culturelles comme des expériences positives sur lesquelles les personnes peuvent s'appuyer lors des moments difficiles de leur vie. Elle expose le cas de personnes sujettes à des addictions avec lesquelles elle travaille sur la gestion de leur consommation lors des ateliers. Si elles parviennent à gérer leurs consommations pendant la durée des projets d'actions culturelles, elles peuvent s'appuyer sur cette expérience par la suite. Elle présente aussi le cas d'une femme au centre d'hébergement qui manifestait des troubles cognitifs importants et ne laissait pas les travailleurs sociaux l'accompagner. Sa participation à des actions de médiation a permis de créer un lien de confiance avec l'équipe de la Sauvegarde 56 et d'amener cette personne vers les soins et l'insertion. Elle rejoint Grégory Florent quant au fait que les équipes médico-sociales doivent s'investir dans les actions de médiation.

Lola Mao et Alice Rouffineau partagent également ce dernier constat. Elles doivent pareillement faire de la médiation vers les équipes du secteur social qui sont des personnes-ressources avec lesquelles elles coconstruisent les projets. Toutefois, elles observent un épuisement des équipes : des personnes référentes

quittent les structures et avec leur départ certains projets n'auront pas de suite.

Un participant qui travaille dans le socio-médical au sein de la Sauvegarde 56, après 10 ans d'expérience professionnelle dans la médiation culturelle à Nantes, constate que les projets d'actions culturelles sont encore trop soumis à la logique d'appel à projets imposée par les partenaires institutionnels. Les critères d'évaluation de ces dispositifs ne sont pas en adéquation avec la réalité du terrain et posent la question de ce qu'est un objet culturel. Pour lui, ce n'est pas uniquement la production d'une œuvre artistique ou d'un rendu scénique. Il encourage les structures culturelles, sociales et médico-sociales à créer des projets ensemble. Il ajoute que les besoins premiers des personnes accompagnées sont le logement, l'alimentation et la sécurité. La culture ne fait pas partie de ces besoins identifiés. Il le regrette : la culture est pour lui un besoin vital, la notion de plaisir étant si exceptionnelle dans le quotidien des gens qu'il accompagne. Il constate le manque de moyens financiers mis à leur disposition pour sortir de l'urgence.

Fanny Broyelle précise que, que très souvent, les acteur-rices de la culture et du social adaptent les dispositifs au terrain et non l'inverse. Elle partage le constat que les appels à projets au cadre trop rigide sont en inadéquation avec les réalités des personnes accompagnées et des équipes encadrantes.

Gregory Florent conclut en rappelant que la médiation culturelle est un levier qui permet d'accompagner les personnes dans leur globalité tout en prenant en compte leurs difficultés. Ces moments de plaisir et de partage révèlent les compétences des personnes et leur singularité culturelle : ils sont de réels supports à l'insertion professionnelle et sociale.



# Accueil écoresponsable des artistes : production collective d'un rider commun

 Jeudi 7 juillet | 9h30-12h00

Comment réduire concrètement et collectivement l'impact écologique des tournées dans le cadre de l'accueil des artistes dans nos lieux ? Cet atelier participatif aura pour objectif l'élaboration d'un rider commun partagé à l'échelle de la fédération. Produits bios et locaux, proposition végétarienne au catering ou ecolabel pour les hébergements, cet atelier permettra de travailler sur une base d'engagements minimums partagée au sein de la fédération et d'envisager des pistes d'amélioration dans les 2,3 ou 5 années à venir pour tendre au mieux, vers un accueil écoresponsable des artistes.

## Témoignages de...



**Camille Loury**  
Chargée de production au  
Normandy (Saint-Lô)



**Margo Delfau**  
Chargée de production au  
Temps Machine (Joué-lès-  
Tours)



**Vivien Gouery**  
Directeur artistique du label  
Yotanka (Nantes)



**Estelle Brémaud (en visio)**  
Administratrice Romance  
Musique et Vertigo (Paris)

## Atelier participatif avec...



Les adhérents  
de la FEDELIMA

Cet atelier est animé par **Camille Loury**, chargée de production au Normandy, Scène de Musiques actuelles située à Saint-Lô et également au Festival Les Rendez-vous Soniques. Ce temps fait suite aux rencontres « Ecologie et musiques actuelles : Agissons collectivement pour des tournées écoresponsables ! » coorganisées avec le SMA et la Gaîté Lyrique les 12 et 13 avril derniers à Paris. Durant ces rencontres et également durant RAFFUT! 2021, de nombreux retours avaient souligné la nécessité de travailler sur des chantiers concrets et notamment sur la question de rider écoresponsable. C'est donc dans l'optique de pouvoir travailler collectivement sur cette idée que cet atelier est organisé. Le temps est divisé en deux parties : une première dédiée aux témoignages des intervenant-e-s invité-e-s et de leurs pratiques au sein de leurs structures, et une seconde où les participant-e-s se répartissent en plusieurs groupes afin d'imaginer les actions/évolutions pouvant être proposées dans un rider écoresponsable et ce, l'année prochaine, dans deux ans et dans trois ans.

## Présentation des intervenant-e-s et des actions mises en place dans leurs structures

**Margo Delfau** est chargée de production au sein d'une équipe de 12 personnes au Temps Machine, scène de musiques actuelles de Joué-lès-Tours. Elle explique que depuis son arrivée, elle a pu mettre en place un catering exclusivement végétarien pour les artistes programmé-e-s et en résidence ainsi que pour l'équipe salariée. De plus, ce dernier est zéro déchet. Le matériel nécessaire à l'accueil de personnes dans les loges et le catering est issu d'achats de seconde main. Concernant le rider, le Temps Machine a pu travailler sur son propre document, définissant ainsi ses modalités d'accueil. Lorsqu'elle reçoit le rider d'une production, elle le prend en compte et envoie le rider de la salle entre un mois et deux semaines avant la date en précisant que ses propositions sont bien sûr modifiables en fonction des personnes présentes. Elle propose donc des repas végétariens et, dans les loges, des propositions telles que des gâteaux zéro déchet (toujours la même recette) associant ainsi simplicité, qualité et quantité. Concernant les transports, elle pro-

pose aux artistes n'étant pas trop chargé-e-s et arrivant en train à Tours de prendre le tramway jusqu'au Temps Machine. Ils-elles peuvent ainsi laisser leurs affaires à l'hébergement retenu par la salle dans le quartier de la gare. Cette alternative est plutôt bien reçue et de plus en plus de personnes l'acceptent.

## Peux-tu nous expliquer comment cette démarche a commencé, quelles actions ont été le plus simples à proposer en premier et si tu as rencontré des difficultés ?

Lorsqu'elle a pu proposer cette démarche à l'équipe, celle-ci était plutôt d'accord, car cela ne les impactait pas directement dans leur travail. Elle a pu commencer par le catering zéro déchet et les gourdes. De nos jours, les épiceries zéro déchet étant de plus en plus répandues, elle leur passe commande ce qui permet un gain de temps à chaque réapprovisionnement. Très rapidement, l'année suivante, elle a proposé la mise en place des repas végétariens. Les seuls questionnements à ce sujet provenaient de la cuisinière, car la réalisation uniquement de plats végétariens variés semblait demander plus de travail et de recherche pour se renouveler. Le fait d'échanger en amont avec la personne en charge de la logistique du groupe facilite souvent la réalité du plat végétarien unique. De plus, cette réalité fait plaisir à toute l'équipe. Seulement deux groupes lui ont demandé du non-végétarien lors de la dernière saison.

Camille Loury prend la parole afin de compléter ce témoignage avec son expérience au Normandy. Elle explique avoir commencé à mettre en place des choses simples, comme le choix de passer par des produits en vrac et le remplacement des bouteilles d'eau par des gourdes. L'équipe n'étant pas directement touchée par ces changements, elle n'a, elle aussi, émis aucun frein. Récemment, elle a également pu mettre en place un rider d'accueil, qui reste évidemment ouvert aux demandes particulières dans la mesure du possible, et un livret d'accueil faisant partie intégrante du contrat. À ce titre, depuis plus d'un an, ils-elles font ajouter dans l'ensemble des contrats de cession et de coréalisation une clause sur le respect de leur démarche écoresponsable. Cette démarche

est plutôt bien acceptée par les productions qui en profitent généralement pour présenter ce qu'elles font également de leur côté, ce qui permet d'ouvrir le dialogue. Pour les loges, les biscuits industriels ont été remplacés par des cookies faits maison très bien accueillis par les artistes et collègues, ce qui permet également de s'adapter à tous les régimes alimentaires et à toutes les intolérances.

### **Du côté des sociétés de production et au regard des choses mises en place dans les salles, avez-vous déjà été confrontées dans votre travail à ce genre de pratique et qu'est-ce que cela implique pour vous dans la réalité ?**

**Estelle Brémaud** est administratrice dans les sociétés de production Romance Musique et Vertigo qui font toutes les deux parties du groupe Universal. Précédemment, elle occupait le même poste chez Gérard Drouot Productions et c'est dans un contexte d'échange autour d'un travail commun sur des riders communs écoresponsables entre le SMA, le PRODISS et la fédération que la FEDELIMA avait pu rencontrer. Au travers de ses différents postes, elle a expérimenté ces deux cas de figure, le premier lié à son expérience de 15 ans chez GDP où elle essayait, en partie, de réduire les demandes qui « sortaient le plus de l'ordinaire » des riders de groupes internationaux et le deuxième à ses 6 mois passés sur son nouveau poste où elle ne travaille qu'avec des groupes français et où le chantier chez Universal sur ces questions ne devrait débuter qu'en septembre prochain. Concernant les groupes internationaux et en tant que producteur, elle explique n'avoir jamais rencontré de problèmes à raturer un terme ou une mention ou à demander l'équivalent français d'un produit demandé dans l'« hospitality rider ». De plus, si l'organisateur envoie suffisamment en amont son rider d'accueil, cela ne pose généralement pas de problème. Cependant, elle conseille de l'envoyer le plus en amont possible et de ne pas attendre les 15 jours qui précèdent la date. La question des gourdes mises à disposition pour les artistes accueilli-e-s reste parfois un problème, car dans certaines salles, celles

proposées sont en plastique, rayées et donnent l'impression d'avoir été de nombreuses fois utilisées. Les gourdes en verre sont souvent plus faciles à nettoyer et également plus propres. Elle confirme que la question des gourdes est une affaire commune à la filière et que chez Universal, ils essaient de faire en sorte que de plus en plus d'artistes partent sur la route avec leurs propres gourdes. Cependant, elle ajoute que pouvoir trouver un espace adapté au nettoyage de ces dernières dans les lieux d'accueil serait un vrai plus (pour éviter les éviers trop petits des sanitaires...).

### **Est-ce qu'il y a des demandes particulières provenant des artistes sur ces questions-là ? En parallèle, la question se pose même parfois de savoir si les demandes particulières proviennent des artistes ou des producteurs ?**

Globalement, Estelle Brémaud considère que la prise de conscience est réelle et que ces questions deviennent un vrai sujet chez les artistes et chez celles et ceux qui les accompagnent (producteur-riche-s, régisseur-euse-s, manager-euse). Selon elle, il y a probablement toujours un peu plus que nécessaire dans un rider car les artistes sont beaucoup sur la route et que manger tous les jours la même chose peut devenir lassant (elle cite par exemple le fameux taboulé de festival). Si vous avez parfois l'impression de demandes extravagantes, la possibilité de dialoguer avec la production est très souvent possible. Cependant, là où les choses ont changé et compliqué l'accueil de certains groupes selon elle, ce sont les demandes concernant les régimes alimentaires (végétalien, vegan...) et les différentes intolérances (gluten...). Certains groupes internationaux ont trouvé la solution en venant directement avec leur propre catering.

Une personne dans l'assistance remarque que la société n'a plus le temps pour les petits pas ou les petites actions et que passer son temps à essayer de convaincre toute une équipe est chronophage. Selon cette personne, pour avancer, il ne faut pas avoir peur de se lancer et de voir comment les choses se passent et ce, tout en évitant la trop forte contrainte. Concer-

nant les riders, en constatant que les demandes précises n'étaient pas consommées, elle recherche l'auteur de ces fameux riders et préfère contacter directement le-a régisseur-euse de tournée ou l'artiste pour l'interroger sur ses besoins. Cependant, ce type d'approche est possible dans la mesure où leur salle étant de taille modeste il ne s'agit pas d'accueillir de très grandes productions.

Estelle Brémaud répond que de leur côté, les riders sont rédigés par les régisseurs-euses ou manager-euses qui recueillent les demandes des artistes. Elle pense que certaines maisons de production réalisent peut-être des riders types. Camille Loury intervient pour préciser qu'elle a pu accueillir 3 groupes de la même boîte de production, et qu'il s'agissait bien de 3 fois le même rider. Un-e même régisseur-euse peut suivre plusieurs groupes en tournée et fournir le même rider par facilité ou manque de temps.

Un participant aborde la question de la santé des musicien-ne-s et technicien-ne-s qui viennent travailler dans les lieux, et ne sont donc théoriquement pas amené-e-s à se voir offrir de l'alcool. Dans un deuxième temps, il pose la question du lien de subordination entre le diffuseur, le tourneur et enfin l'agent, car les rares fois où il a pu rencontrer des problèmes à cause du rider unique mis en place dans sa structure, c'était à cause de l'agent ou du manager et très souvent sur des formations anglo-saxonnes.

Estelle Brémaud répond que dans le cas des groupes internationaux, on ne peut pas toujours avoir affaire aux agents. Ces derniers ont la main sur tout et menacent de retirer l'artiste de la maison de production pour le proposer à une autre. Le producteur est donc un intermédiaire souvent dans une position délicate. Sur le circuit national, un contrat avec une période définie peut être mis en place avec le groupe alors qu'avec une formation internationale, la société ne peut parfois produire qu'une seule date sans être assurée d'être encore partie prenante sur celle qui suit. L'exclusivité n'existe pas dans ce modèle. Certain-e-s artistes et agents sont d'ailleurs spécialistes dans le repérage de la production la plus « offrante » pour travailler avec elle. Il faut donc serrer les budgets de manière à rester compétitif, ce qui explique d'ailleurs le prix de certaines places.

**Vivien Gouery**, directeur artistique du label

Yotanka, basé à Nantes, explique être ravi par l'enthousiasme des différentes parties prenantes de la filière autour de ce sujet de société. Depuis plusieurs années chez Yotanka, des engagements forts ont pu être pris. Il explique faire de la sensibilisation auprès des artistes, car selon lui, imposer des choses n'est pas la bonne manière de présenter la solution. L'artiste accompagné-e a un rôle très important dans cette démarche, ainsi que l'ensemble de l'équipe artistique et technique. Ce sujet n'appartient pas qu'à la personne en charge de la régie de la tournée. Au-delà du rider, de nombreuses dynamiques peuvent être installées comme le montre les grands axes d'intervention mis en place au sein du label :

- Arrêt de fabrication de CD promotionnels au profit de la mise en place de lien de téléchargement
- Fabrication de CD en digifile cartonnés (absence de plastique) avec changement de fabricant pour en trouver un qui soit à proximité du distributeur et de son entrepôt de stockage basé en Belgique
- Objectif d'augmenter la fabrication de vinyle à partir de matières recyclées, sachant que pour cet objet, seul le cut autour est recyclable, car dès qu'il y a un produit chimique présent dans la fabrication, le reste n'est plus recyclable. Ils essaient également de travailler avec des usines plus proches géographiquement, car la principale est en Allemagne. Pour informations, de nouvelles ouvrent notamment à proximité de Tours et de Rennes
- Arrêt du cellophanage sur les vinyles et mise en place de pochettes réutilisables PVC. Il s'agit ici de gros plastique polluant, mais ce dernier n'est pas jeté. Ils sont également en train d'étudier une solution de pochettes compostables
- Réduction de 80% des impressions papier avec un arrêt des flyers, des biographies et des affiches. Cela peut être compliqué pour les salles sans affiches, mais quand il y a un besoin de faire des affiches pour une campagne promotionnelle, on les fait sur du papier recyclé et destiné à de l'affichage magasin
- Le vinyle étant très polluant, mise en place d'un partenariat avec « Surf Rider

Fondation Europe » avec 1€ reversé sur nos 1000 premiers vinyles vendus pendant l'année, ce qui veut globalement dire un don 1 000 € par an pour soutenir leurs actions

- Réduction de tous leurs envois de newsletter et sensibilisation à la réduction d'envoi de mails
- Essai de privilégier l'envoi de liens plutôt que de pièces jointes
- Tri régulier des espaces de stockage en ligne et volonté de travailler avec des services numériques basés en France qui essaient d'avoir des serveurs plus respectueux énergétiquement comme, par exemple, leur partenaire Bridge Audio, une plateforme de stockage

### Comment arriver à proposer à ses collègues et à sa direction un chantier efficient autour de ces pratiques, en favorisant la pédagogie et en évitant une approche trop imposée ?

Camille Loury rappelle que les notions de sensibilisation et de pédagogie, évoquées par certain-e-s semblent centrales dans l'évolution des bonnes pratiques au sein des équipes et avec les artistes. La mise en place d'une « dictature » en interne dans le but d'avancer de façon plus rapide et radicale est évidemment quelque chose qui pourrait être envisagé par les plus militant-e-s du secteur, mais peut-être au risque de créer des fractures au sein de certaines équipes.

Estelle Bremaud insiste sur le fait de ne pas imposer des pratiques aux personnes travaillant avec soi. Lorsqu'elle travaillait chez Gérard Drouot production, elle était très militante et appliquait le zéro déchet chez elle avec ses enfants. Elle a pu expérimenter et mettre en place un certain nombre de règles au bureau qui ont perduré. Toutefois le bilan était que tout ce qui avait pu être imposé avait, de fait, été mal perçu par l'équipe. De plus, échanger avec les personnes non mobilisées sur ces questions était devenu quasi impossible. Elle explique donc avoir changé de stratégie en incluant beaucoup plus de pédagogie dans son approche avec ses collègues et cela a porté ses

fruits.

Margot Delfau ajoute que du côté des artistes accueilli-e-s, ces dernier-e-s ne sont pas toujours au courant de l'espace zéro déchet/éco-responsable dans lequel ils-elles vont arriver. C'est pour cela qu'elle a réalisé un livret déposé dans les loges qui présente les conditions d'accueil. Le rider (identique à celui envoyé au manager) figure également clairement dans les loges. Le dialogue étant à tout moment possible, c'est aussi l'idée d'expliquer le fonctionnement sans l'imposer et de manière à éviter les surprises. Concernant l'accueil du public, des gobelets non floqués sont proposés au bar et les bouteilles (vin/soft) sont consignées auprès du fournisseur d'alcool si bien que le bar n'a quasiment plus de déchets.

Une participante indique qu'à partir du mois de septembre, le rider unique de la salle où elle travaille fera partie intégrante du contrat signé avec la production de l'artiste. Dans ce rider est précisé que l'alcool fort ne sera pas proposé pour des questions de santé au travail. L'important est évidemment de prévenir la production et les artistes en avance et, le plus souvent, cela ne pose aucun problème. Du côté de la restauration, elle a pu proposer d'imposer un repas végétarien par semaine pour l'équipe et les artistes. Elle a essayé d'être la plus pédagogue possible tout en rappelant aux personnes sensibles à la question de l'environnement que le végétarisme était une réponse cohérente face aux enjeux actuels. Cependant, cela peut ne pas suffire par moment et des réactions comme « tu n'as pas le droit de nous interdire de manger de la viande » voient le jour. La question écologique faisant partie du projet du lieu, elle explique qu'il y a une cohérence dans cette décision, même si pour certain-e-s cela peut paraître imposé. Elle soulève également un autre point avec la question des repas kit tour bus. Elle précise qu'au début elle achetait tout ce qui pouvait être demandé (sandwichs, pizzas, ...), mais qu'après avoir échangé avec les chauffeurs, ces derniers lui expliquaient qu'une grande partie de la nourriture finissait à la poubelle. Maintenant, elle demande donc directement au groupe la validation du besoin en kit tour bus et, la plupart du temps, ce dernier lui propose de faire un mix des restes des repas du midi et/ou du soir pris dans la salle. Elle précise également qu'elle est obligée de rappeler aux artistes que leurs couverts ne sont pas jetables ou encore de ne pas partir avec les

serviettes mises à dispositions par le lieu.

Margot Delfau réagit à ce témoignage en précisant que la décision de passer les repas au régime végétarien avait pu heurter certaines personnes de son équipe, même si la moitié d'entre elles étaient d'accord. De plus, elle a pu rappeler que ces repas étaient tous servis gratuitement, subtilité liée au secteur d'activité des musiques actuelles. Au final, elle précise qu'une « dictature douce » sur ce point a permis de dépasser les premières réticences. En parallèle, elle propose à chaque fois aux artistes et à l'équipe un apéritif avec de la charcuterie locale, seul moment où elle propose de la viande. Cependant, sa cuisinière lui expliquait que cela ne lui coûtait pas moins cher de réaliser des plats végétariens, car pour elle, cela lui demandait plus de temps et de veille en cuisine.

Une participante explique que dans sa structure, un audit sur le développement durable a pu avoir lieu et que cela a permis de dresser la liste de plusieurs actions que l'équipe souhaitait mener dans le futur. Sans trop y croire, elle avait ainsi pu proposer un catering végétarien avec un repas sur deux uniquement végétarien. Après plusieurs temps de sensibilisation avec l'ensemble de l'équipe des permanent-e-s et des technicien-ne-s intermittent-e-s, la proposition a été validée. Ce résultat est, pour elle, le fruit d'une formation et d'une sensibilisation en amont auprès des équipes, mais également d'une cuisine de qualité orchestrée par un cuisinier embauché par la structure. Elle recommande donc vivement l'organisation de ces courts temps de formation et d'échange qui aident à mieux comprendre les enjeux écologiques et financiers autour de la restauration dans les salles.

### Après un rider éco-responsable, la fiche technique éco-raisonnable ?

Une participante prend la parole, car elle se pose la question de l'accueil technique et du matériel demandé par le groupe et la production. Il s'agit souvent de back line qui peut être assez compliqué à aller chercher selon la situation géographique du lieu et qui demande donc du transport. La demande de matériel lumière dernier cri et obsolète au bout de 3 ans en plus

d'être non-recyclable peut également poser question. Elle explique que c'est également dans cette direction qu'il faut commencer à réfléchir.

Estelle Brémaud explique que du côté des producteurs, la question se pose, mais que cet aspect reste compliqué à traiter, car ils se trouvent dans une dynamique de marché où les shows doivent être toujours plus impressionnants. Certains artistes, malgré leurs « engagements » écologiques, arrivent quand même à se déplacer avec 15 semi-remorques en tournée... Il s'agit ici d'une vraie réflexion sur le métier et sur l'événementiel en général.

Un participant explique avoir « l'avantage » de travailler dans un lieu qui a 8 ans et où une grande liberté de décisions est laissée aux salarié-e-s par les administrateur-riche-s. D'un point de vue technique, dans les débuts, l'équipe a fait comme elle a pu en récupérant une grande partie du matériel ou en l'achetant d'occasion. L'habitude était donc prise de renvoyer les fiches techniques des groupes rayés en précisant qu'il était impossible d'accueillir autrement qu'avec le matériel de la salle. Et, une fois de plus, le dialogue engagé et les explications données, cette réalité ne pose finalement pas problème. À 300 km aller-retour d'une grande aire de population, il a été décidé que d'aller chercher telle marque d'ampli en particulier n'était pas possible. Cependant, c'est parce que le projet est modeste et qu'il est facile de convaincre les artistes de son aspect militant sur le territoire qu'il est possible de fonctionner ainsi. Côté restauration, étant situé sur un territoire rural, il a été très facile de proposer des repas végétariens avec des produits de qualité ainsi que de la charcuterie pour les personnes le demandant.

# Point d'actualité sur les financements européens : MusicAIRE, Europe Creative...



Jeudi 7 juillet | 9h30-12h00

Les financements européens peuvent représenter une grande opportunité pour les lieux et projets de musiques actuelles, particulièrement en permettant une respiration et un pas de côté salvateurs, tant pour les projets globaux des structures concernées que d'un point de vue financier. Pourtant, trop peu d'adhérents de la FEDELIMA tentent cette aventure, qui semble demeurer quelque peu effrayante. Les témoins invités lors de cet atelier démontreront que ce défi est possible à relever ! Il s'agira également de présenter les évolutions récentes de possibilités de financement européen pour le secteur de la musique, et en particulier de l'appel à projets MusicAIRE qui pourrait incarner un « idéal » premier pas dans l'aventure européenne. Nous reviendrons par ailleurs sur des exemples de projets réalisés récemment dans le cadre de Music Moves Europe (MME) et de l'appel à projet « *cooperation of small music venues* ». Nous évoquerons également la stratégie en cours pour un soutien européen pour la Musique plus ambitieux et en phase avec les enjeux du secteur. Nous échangerons également sur le positionnement du CNM sur la question européenne et reviendrons particulièrement sur l'initiative « *One voice for european music* » ainsi que les suites attendues. Enfin, nous aborderons le changement de paradigme qu'il faut savoir effectuer lorsqu'on se positionne, en tant qu'acteur culturel français, dans des programmes européens, qui poursuivent d'autres objectifs de politiques publiques que ceux auxquels nous sommes habitués au niveau national.

## Avec...



**Laura Ferrero**

Coordinatrice des projets internationaux de Kvaka 22 (Belgrade, Serbie)



**Corinne Sadki**

Conseillère Europe et égalité femmes-hommes au CNM (Centre national de la Musique)



**Benjamin Jobin**

Administrateur du Grand Mix (Tourcoing)



**Audrey Guerre**

Coordinatrice de Live DMA (réseau européen des clubs, festivals et salles de concert)

## Animé par...

**Audrey Guerre**, coordinatrice de Live DMA, présente le programme Music Moves Europe, dédié au secteur de la musique en Europe. Elle précise que c'est un programme pilote avec un tout petit budget. Si on remonte le temps, on se rend compte qu'il y a 10 ans il était très difficile pour les acteurs de musiques actuelles européens de se saisir des financements européens, quel que soit leur statut, mais ce, encore davantage, pour les associations ou TPE. Il y avait notamment une inadéquation entre les activités des lieux et les objectifs, les priorités et actions éligibles des programmes européens, couplée à une lourdeur administrative et financière. Et ce malgré des dispositifs d'accompagnement, type Relais Culture Europe en France, qui travaillent depuis longtemps à soutenir les porteurs de projets européens.

Avant 2014, la plupart des acteurs s'orientait vers les fonds structurels (type FEDEER) qui étaient plus en phase avec des projets de territoire (coopération transfrontalière, milieu rural). Depuis 2014, ces fonds structurels ne font plus apparaître la culture comme une priorité du programme, un acteur culturel peut ainsi difficilement s'en saisir. Il faut s'adapter pour répondre à d'autres objectifs, comme le développement durable par exemple. De ce fait, beaucoup d'acteurs culturels se sont réorientés vers Europe Creative, qui est le programme pour la culture en Europe, ainsi que sur Erasmus + (mobilité pour les professionnels, formation...).

À partir de 2016, la Commission Européenne a initié un dialogue avec le secteur de la musique pour créer, au sein d'Europe Creative, un programme dédié au secteur de la musique : c'est Music Moves Europe (MME). Les arguments politiques qui ont plaidé en la faveur de ce programme dédié : le secteur de la musique est porteur en termes économiques, il emploie beaucoup de personnes, il génère des revenus importants. Touchant un très large public, c'est aussi un vecteur de créativité et d'innovation. Ce peut également être un outil de coopération entre les Etats membres de l'UE. Enfin, un chantier important s'est ouvert sur la directive des droits d'auteur. Avec la crise Covid, de nouveaux objectifs se sont ajoutés : accompagner la reprise du secteur.

C'est une opportunité pour faciliter l'accès aux

financements européens et le développement de projets de coopération en adéquation avec les capacités et les besoins des acteurs. Plusieurs thématiques se sont dégagées : la mobilité, l'observation, le numérique, la formation et l'éducation, et, en objectifs transversaux : le soutien à la diversité, aux artistes émergents, au développement de carrière des professionnels de la musique, ainsi que les enjeux de durabilité.

Depuis 2018, la Commission Européenne a lancé des actions pilotes via de petites enveloppes pour tester un soutien au secteur au travers d'appels à projets : diffusion en ligne et hors ligne, formation des jeunes professionnels de la musique, une étude sur la faisabilité d'un observatoire européen de la musique, un mapping des besoins de financement en Europe pour le secteur pays par pays, une étude prospective sur une stratégie d'export pour la musique européenne.

En 2019, il y a encore eu des appels export, professionnalisation, ainsi que des appels co-création, éducation, bien-être et santé mentale, et un appel concernant la coopération des petites salles de concert.

En 2020, dernier round d'actions pilotes. Générées par le Covid, elles se sont développées jusqu'en 2022. Il y a eu une nouvelle étude sur l'export et MusicAire avec une enveloppe de 2 millions d'euros confiée au secteur pour qu'il rédige lui-même un appel et redistribue des financements. C'est le Conseil Européen de la Musique (association qui représente différents acteurs de la musique en Europe, dont Live DMA est membre) qui a été choisi en tant qu'opérateur. Il y a eu des groupes de travail, une consultation pour choisir les priorités, écrire l'appel, un 1er appel au printemps 2022, avec les 3 thématiques imposées par la Commission Européenne : « green », « digital », « just and resilient ». Il y avait 3 niveaux de financement : entre 15 000 et 55 000 euros, avec un cofinancement à 90% pour des projets de 12 mois. Sur plus de 400 dossiers déposés, 22 projets ont été retenus... La compétition était donc très rude et encore plus que d'habitude pour des projets européens. Même si c'est frustrant, cela montre que l'appel a « parlé » au secteur, qu'il était pertinent et cela démontre également le besoin de financement de ce

secteur ainsi que son intérêt pour ce type d'appel. Il existe [un site internet](#) avec la liste des projets retenus. Les résultats sont arrivés il y a quelques semaines, c'est donc difficile pour le moment de dire sur quelles activités porteront les projets.

Un second appel très concurrentiel est prévu cet automne avec un peu plus de budget. Ce programme ne va pas être reconduit, mais le but de MusicAire, avec le suivi des projets sélectionnés, c'est de faire des recommandations à la Commission Européenne : constater ce qui a bien fonctionné et essayer de le développer à une plus grande échelle. L'idée est donc de « pousser » pour avoir un programme plus ambitieux dans les années à venir.

**Benjamin Jobin**, administrateur du **Grand Mix**, présente le projet **Scenergies**, doté d'un budget de 70 000 euros, cofinancé à 90%.

Il s'agit d'un partage d'expériences et de bonnes pratiques entre 5 salles européennes basées à Séville (Espagne) pour le chef de file Sala X, à Diksmuide (Belgique) pour le 4AD, à Zagreb (Croatie) pour Mochvara, à Skopje (Macédoine du Nord) pour MKC et à Tourcoing (France) pour le Grand Mix. Chaque salle présentait 3 thématiques. Par exemple, pour le Grand Mix : comment rajeunir le public ? Comment utiliser les CRM ? Et le sujet de l'égalité des genres. Les 5 partenaires ont ainsi pu faire part de leurs expériences et de leurs actions en la matière.

Audrey Guerre pose la question suivante : au Grand Mix, vous avez l'expérience de différents programmes et projets européens, quels sont les spécificités, les avantages, les inconvénients de ce projet MME par rapport à un Europe Creative classique ou un Interreg ? Benjamin Jobin répond que c'est plus accessible, plus facile. Il précise que s'il rencontrait une salle qui souhaite se lancer dans un projet européen, il lui conseillerait d'aller plutôt vers ce genre de programme pour faire un 1<sup>er</sup> projet européen. Car c'est un partenariat « naturel », logique. C'est destiné à notre secteur, à nos lieux. Sur Interreg, il faut travailler des thématiques connexes à notre champ, alors que là, on reste dans notre cœur de métier. Et le cofinancement n'est que de 50% sur le programme Interreg nous concernant, ; ce ne sont donc pas non plus les mêmes enjeux financiers.

**Laura Ferrero**, coordinatrice des projets internationaux de Kvaka 22, précise que MME a été salvateur pour son association car les subventions du ministère de la Culture Serbe se sont arrêtées pendant la crise Covid.

**Enlarge Europe** est une coopération entre 10 salles de concert de 50 à 300 places, composée de 5 partenaires et 5 alliés venant de Hongrie, Roumanie, Slovaquie et Serbie. Le chef de file hongrois était une association, basée à Budapest, spécialisée en gestion de projets européens.

Ce projet européen étant son premier, il a été difficile à mener pour le chef de file : administrativement (process à mettre en place nouvelle pour tous les partenaires, rapports financiers réalisés pour la 1<sup>ère</sup> fois pour certains partenaires) et du fait du Covid.

Activités réalisées pendant le projet : site internet, toolkit, en particulier sur le développement du public (évolution des pratiques culturelles post Covid), 6 conférences thématiques (Développement Durable, politiques publiques...).

Enlarge Europe continue car le projet a été sélectionné dans le cadre de l'appel à projets MusicAire. La volonté est d'élargir encore le partenariat, toujours en Europe du Sud Est. Activités : showcases ouverts au public, favoriser la mobilité des artistes locaux.

Concernant le projet **Venues from the future**, il rassemble 4 partenaires venant des Pays-Bas, d'Espagne, de Belgique et de Serbie et 3 alliés du Danemark, de Pologne et du Kosovo. Activités réalisées pendant le projet : conférences, toolkit, documentaire (montrer les coulisses d'une salle de concerts au grand public), des concerts en ligne, grâce à des aménagements de contenu de projet et de budget du fait du Covid. La thématique commune a su rassembler tous les partenaires, malgré de grandes différences : le soutien à chaque scène locale et aux artistes émergents.

Une suite de ce projet est envisagée dans le cadre d'Europe Creative, les résultats sont attendus cet automne.

Audrey Guerre déclare que, souvent, dans les projets européens, dès le dépôt, on vous demande de prévoir la suite, ce qui n'est pas toujours simple, d'autant plus quand le projet est ambitieux et doté de financements importants. Ceci dit, en général, les coopérations

initiées dans le cadre d'un projet européen perdurent, sous une forme ou une autre.

Corinne Sadki, conseillère Europe et Égalité femmes-hommes au CNM affirme que, sur le fait d'avoir un programme dédié pour la musique, la Commission a lancé une phase préparatoire de 3 ans, et qu'on est encore sur le budget de ces années préparatoires. Dans le nouveau programme Europe Creative, il y a une ligne « MME », et ces appels à projet « MME » du nouveau programme Europe Creative sont sur le point de sortir. MusicAire est sur un budget de la fin de la phase préparatoire qui devait se terminer en 2019. C'est très long, et le Covid n'a rien arrangé évidemment.

Un participant, dans le public demande si, en tant qu'acteur français, on a vraiment nos chances. La commission ne favorise-t-elle pas les pays de l'Est ou du sud de l'Europe ?

Laura Ferrero indique qu'il est important d'avoir une couverture géographique disparate dans le partenariat. En Europe de l'Ouest, il est possible d'obtenir d'autres financements, locaux, régionaux, nationaux, etc., ce qui n'existe pas ou peu en Europe de l'Est ou du Sud. Mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et prendre un partenaire en tant que « jeton » parce qu'il coche la case pays de l'Est ou du Sud. On a choisi d'être partenaire des 2 projets qu'on a obtenus parce qu'on sentait bien le partenariat dès le début et qu'on a été investi dans la construction du projet.

Audrey Guerre précise que, sur MusicAire, l'important était d'avoir une bonne représentation géographique. Sur le programme Europe Creative, coopération, petite, moyenne ou grande échelle, la France reste un pays des plus bénéficiaires, donc, il y a de la place, même si c'est très concurrentiel.

Corinne Sadki ajoute qu'il y a jusqu'à maintenant relativement peu de bénéficiaires dans le secteur de la musique dans Europe Creative, et que cela doit se développer. Sur les derniers appels à projets, il doit y avoir 30% des projets qui relèvent de la musique. L'entrée « musique » est donc favorisée dans ce programme, c'est une opportunité.

Benjamin Jobin indique que cela prend du temps pour se lancer dans ce type de partenariat, et qu'il ne faut pas se précipiter, qu'il

faut bien lire la description de chaque appel, car tout est décrit, il n'y a pas de surprise. Ils évaluent le projet, le partenariat, la durabilité du projet (y compris après sa période de financement européen). Il faut savoir bien s'auto-évaluer. C'est aussi un travail d'écriture. La première fois, c'est un peu douloureux, mais il y a une habitude qui se prend, un jargon auquel on peut d'ailleurs se familiariser sur le site d'Europe Creative en lisant les appels. Il y a énormément d'informations. Il faut prendre leur vocabulaire et le retranscrire dans nos projets.

Et il ne faut pas se lancer dans un projet européen pour le budget uniquement, mais parce qu'il y a un désir de coopération, de rencontrer de nouveaux partenaires de notre secteur ou en dehors en fonction du projet. En termes de méthode, il faut essayer de partir de la manière suivante : j'ai une idée de projet, je trouve des partenaires de confiance, je coconstruis avec eux. Parce que 18 mois, c'est relativement court, mais 4 ans, ça peut être long si on n'est pas pleinement en harmonie avec ses partenaires.

Laura Ferrero ajoute que cela vaut même la peine d'essayer un pré-projet avec un ou des partenaires pour justement tester l'entente partenariale, être sûr que sur la longueur, on aura des résultats probants, et qu'humainement parlant, ça se passe bien ! Si conflit de valeur, d'investissement dans le projet, d'entente, 4 ans, ça va être long ... et quand on arrive à la phase critique des rapports financiers et d'activité, cela peut très vite devenir très compliqué... Par exemple, cela faisait longtemps qu'on avait des partenaires informels de l'étranger. Quand ces personnes nous ont appelés pour faire un projet, on leur a directement répondu « oui », parce qu'on se connaissait et qu'on se faisait confiance. C'est aussi un gain de temps si vous partez avec des partenaires que vous connaissez et qui vous connaissent.

Audrey Guerre indique que quand l'appel « cooperation small music venues » est sorti, on s'est dit que cela serait un challenge de trouver des partenaires. Il y avait un délai de quelques mois entre la date de sortie et la date de dépôt du projet, donc, pas vraiment le temps de se mettre à la recherche de partenaires. C'est beaucoup plus simple de se lancer

si vous avez déjà identifié des partenaires. Sinon, pour faciliter la mise en relation, Live DMA avait créé une base de données qui recensait les structures intéressées pour coopérer. Les structures ont ainsi pu rapidement prendre contact les unes avec les autres. Et même si cela ne déclenche pas de projet à court terme, cela permet à minima un premier contact.

Corinne Sadki déclare, qu'avant d'être au CNM, elle travaillait au Bureau Export, qui fait partie du réseau EMEE (European Music Export and Exchange, 29 membres dans 25 pays : réseau européen des Bureaux Export), elle a vite pris la présidence du réseau et travaillé avec la Commission. Les discussions de l'AB Music group ont permis la rédaction d'un document de base qui est un peu la genèse de MME et qui recense très bien les besoins. Donc, je pensais qu'on allait pouvoir rapidement mettre en œuvre des actions, mais ce n'est pas si simple ! Dans le réseau, on est différents, il y a des initiatives publiques, privées, certaines financées par la SACEM locale... Les niveaux de structuration sont variables également, certains avaient 1 ou 2 personnes quand le Bureau Export français comptait 25 salariés. On a travaillé ensemble malgré ces différences sur le thème de l'export au niveau européen : comment partager les bonnes pratiques ?

Quand MME s'est lancé, nous avons dialogué avec la Commission, qui a lancé une étude sur la stratégie européenne de la musique. EMEE a répondu et a été choisi pour la mener. Le résultat a été la production d'une boîte à outils sur la stratégie pour le développement à l'international de la musique : une méthode, des étapes, une analyse des besoins et moyens pour y parvenir. L'année suivante, ils ont décidé de tester la boîte à outils. EMEE a de nouveau répondu à l'appel d'offres et a été choisi. Le test est en cours. Nous avons par exemple envoyé une délégation Européenne à Mexico sur le thème de la musique électronique. Nous avons fait un programme de montée en compétences de professionnels européens et construit un centre de ressources de l'export européen. Nous modélisons des programmes. Nous attendons avec impatience les nouveaux appels MME car nous pensons pouvoir mettre en œuvre nos recommandations dans ce cadre. En arrivant au CNM, l'idée était de poursuivre le lobbying afin d'obtenir davantage de finan-

gements pour le secteur de la musique, faire en sorte que MME soit une réalité en 2028. L'autre idée était de mobiliser davantage les acteurs français de la musique qui n'étaient pas très présents sur les projets européens. On retrouve quelques experts : le Grand Mix à Tourcoing, le Périscope à Lyon. L'idée est d'élargir le cercle. On a mis en place une page « ressources » sur le site du CNM : comment répondre à des appels à projet européens, présentation des programmes de financements européens (structurels, sectoriels). Sur les fonds structurels, n'hésitez pas à vous rapprocher de votre Région qui est le bon interlocuteur pour ce type de programme.

Nous sommes 3 dans l'unité Europe du CNM, nous organisons des rendez-vous de conseil. Si vous avez une idée de projet, n'hésitez pas à nous solliciter. Nous réalisons cette mission en collaboration avec le Relais Culture Europe. Cela fait une bonne équipe entre les apports du Relais sur les grands enjeux européens et l'apport du CNM, plus en phase avec les réalités du secteur de la musique. Nous pouvons également accompagner avec de la relecture de projet réalisée par des experts. C'est le début, pour l'instant à petite échelle, mais c'est ce vers quoi nous voulons aller. MME a bien rassemblé les têtes de réseaux du secteur musical à l'échelle européenne, cela a même été renforcé par le Covid. Nous nous connaissons tous, essayons de collaborer au maximum, nous soutenir. Si nous voyons arriver un projet de coopération européenne de salle, nous informons Audrey du Live DMA par exemple.

Le CNM ne prévoit pas de financements complémentaires sur les projets pour l'instant, d'autant plus que le financement de l'établissement en temps normal (hors Covid) n'est pas stabilisé, pérennisé. Quand cela sera chose faite, la question pourra se poser, mais c'est prématuré, même si nous avons entendu ce besoin de cofinancement de la part des acteurs lorsque nous avons réalisé un temps de concertation sur la question européenne l'an dernier.

Audrey Guerre témoigne qu'en tant que Live DMA, l'association est financée à 80% par l'Europe, et qu'apporter les 20% de cofinancement, c'est très difficile, d'autant plus qu'en tant que réseau européen on n'arrive pas à mobiliser des financements locaux ou nationaux. Si, de

plus, on ne génère pas de ressources propres, c'est difficile.

Elle demande à Corinne Sadki de nous parler de l'initiative One Voice for European Music portée par le CNM.

Corinne Sadki répond que l'objectif de One Voice for European Music est d'avoir un programme MME en 2028 dédié à la musique, comme il existe un programme dédié à l'audio-visuel. On a surfé sur la présidence française de l'UE pour appuyer cette revendication. L'idée était de dire qu'une petite ligne de 5 M d'euros pour la musique en Europe en 2022 ne suffisait pas pour répondre aux enjeux de la filière. On a réuni les fédérations et réseaux français de la musique ainsi que les réseaux européens de la musique, organisé un temps fort en avril à Strasbourg. J'ai entendu dire que si on n'avait pas de programme dédié pour la musique, c'est parce que le secteur ne parlait pas d'une seule voix. C'est vrai que la richesse du secteur, c'est sa diversité esthétique, diversité de taille, d'objet, etc. Pour autant, on a réussi à se mettre d'accord sur de grands thèmes (cadre réglementaire, mobilité des artistes et répertoires, nécessité d'observation, transition écologique,

diversité, inclusion et innovation/digitalisation) et à parler d'une même voix en délivrant des recommandations. Ce travail a été entendu. Maintenant, il faut que le processus continue lors de chacune des présidences de l'Europe. La culture est une compétence nationale, donc la décision revient aux Etats membres de l'Union. Si les Etats ne votent pas le fait qu'il y ait un programme MME, ça ne sera pas mis en place. L'idée, c'est donc, territoire par territoire, présidence par présidence, de maintenir cette pression. Ce sont les Tchèques qui prennent la relève. Ils vont avoir un focus sur le statut de l'artiste (l'intermittence n'existe pas dans leur pays) et sur le rôle des petites salles de concert dans l'émergence, la créativité en Europe et la nécessité de trouver des financements locaux et européens pour ces acteurs. Les suédois enchaînent avec une préoccupation portée davantage sur l'« industrie ». Ensuite l'Espagne, la Belgique...

Pour que le programme soit mis en place en 2028, des négociations vont débuter dès 2024 ou 2025. Il faut identifier qui est habilité à voter dans chaque pays et essayer de convaincre.

[www.raffut.fedelima.org](http://www.raffut.fedelima.org)

