

La Cordo, Grand Bureau et la FEDELIMA présentent :

9EME EDITION

RAFFUT!

LES ACTES DES RENCONTRES DE LA FEDELIMA

08·09·10 JUILLET 2025
LA CORDO | ROMANS-SUR-ISÈRE

WWW.RAFFUT.FEDELIMA.ORG



RAFFUT! 9^{ÈME} ÉDITION

2010

DE KREUN (COURTRAI - BE)
du 28 au 30 juin

2011

106 (ROUEN)
du 04 au 06 juillet

2012

LA POUDRIERE & LE MOLOCO (BELFORT)
du 27 au 29 juin

2013

CAMJI (NIORT)
du 03 au 05 juillet

2014

LO BOLEGASON (CASTRES)
du 09 au 11 juillet

2015

PALOMA (NÎMES)
le 10 mars

2016

AMPLI (PAU)
du 04 au 06 juillet

2017

TÉTRIS (LE HAVRE)
du 04 au 06 juillet

2018

LA NEF (ANGOULÊME)
du 03 au 05 juillet

2019

EMMETROP/ANTREPEAUX (BOURGES)
du 02 au 04 juillet

2021

6MIC (AIX-EN-PROVENCE)
du 06 au 08 juillet

2022

HYDROPHONE (LORIENT)
du 05 au 07 juillet

2023

LES DOCKS (CAHORS)
du 04 au 06 juillet

2024

4ECLUSES (DUNKERQUE)
du 02 au 04 juillet

2025

LA CORDO (ROMANS-SUR-ISERE)
du 08 au 10 juillet

Depuis 2010, la FEDELIMA (Fédération des lieux de musiques actuelles) organise chaque été des journées professionnelles ouvertes à ses adhérent-es, mais aussi à l'ensemble des acteur-rices des musiques actuelles, de l'économie sociale et solidaire, du monde de la recherche, aux partenaires institutionnels, collectivités, musicien-nés, artistes et curieux-ses des thématiques abordées. Baptisées RAFFUT!, ces journées donnent à entendre une diversité de sujets en lien avec les réalités de terrain : actions culturelles, accompagnement des pratiques musicales, égalité de genre, emploi, structuration, coopération, écoresponsabilité, politiques publiques, etc.

Cette 9^{ème} édition de RAFFUT! a rassemblé près de 500 personnes pendant trois jours à Romans-sur-Isère les 8, 9 et 10 juillet dernier. Ce temps fort a été rendu possible grâce à l'accueil attentif et généreux de l'équipe de La Cordo, au soutien, à la disponibilité de Grand Bureau et à l'engagement des 15 bénévoles que nous remercions chaleureusement pour leur disponibilité et leur énergie.

Année après année, la dynamique de participation ne faiblit pas et confirme que RAFFUT! est un rendez-vous fédéral essentiel, un espace-temps précieux pour se retrouver, se questionner, et faire circuler idées, pratiques et expériences. Dans un contexte complexe, cette édition a de nouveau affirmé notre besoin collectif de prendre soin des liens qui nous unissent. Le programme, foisonnant, a proposé 25 temps de rencontres : tables rondes, ateliers, palabres... Il a permis d'explorer ensemble de nombreux sujets pour nos lieux et nos métiers que vous pouvez relire dans ces quelques pages.

LES ORGANISATEURS 1/2



Créée le 1^{er} janvier 2013, la FEDELIMA est un réseau national qui fédère des lieux et projets d'intérêt général dédiés aux musiques actuelles sur l'ensemble du territoire français.

La fédération accompagne ses membres dans l'anticipation des mutations culturelles, écologiques, économiques, technologiques, politiques et sociales. Elle les soutient dans leur développement dans un souci de complémentarité et de coopération. Les démarches de la FEDELIMA se veulent collectives, participatives et ouvertes au secteur professionnel, aux partenaires publics et territoriaux, aux artistes et plus largement à la société civile.

La FEDELIMA compte en 2026, 160 structures adhérentes.



Grand Bureau est le réseau des

musiques actuelles en Auvergne-Rhône-Alpes. Il fédère des personnes morales et physiques adhérent-es oeuvrant au sein de la filière régionale des musiques actuelles, dans toute sa diversité d'activités : salles de concerts, festivals, organisateur-rices et producteur-rices de spectacle, labels, éditeur-rices, artistes et collectifs, écoles de musiques et structures de formation, médias indépendants...

Le réseau mène sur le territoire une action d'intérêt général visant, par la fédération des acteur-rices, un développement durable, équitable et solidaire des musiques actuelles en Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Grand Bureau compte au 1^{er} février 2025, 168 personnes physiques ou morales adhérentes.



LES ORGANISATEURS 2/2



La Cordo, scène de musiques actuelles de la Drôme développe depuis plus de vingt ans un projet artistique, culturel et territorial tourné vers l'accompagnement, la diffusion et la transmission. Labelisée SMAC en 2014, elle fait partie des lieux soutenus par Valence Romans

Agglo. Implantée au sein de la Cité de la musique de Romans, La Cordo partage ses murs avec le Conservatoire de musique et de danse à rayonnement départemental de Valence Romans Agglo (site de Romans) dans cet espace de vie commun où se croisent artistes, élèves, curieux-ses et professionnel-les de tous horizons.

Lieu de culture musicale doté de deux salles de concerts (291 places debout / 255 assises), de trois studios de répétition et d'un studio d'enregistrement, La Cordo soutient l'émergence et défend la diversité des esthétiques musicales du local à l'international. Le projet permet aussi l'accueil d'artistes en résidence de création, de développer des ateliers à destination de musicien-nés, des temps forts pluridisciplinaires, des projets de sensibilisation vers de nombreux publics dans une démarche de proximité. La Cordo est un acteur engagé et ouvert, au service de la rencontre entre les personnes, les musiques et les artistes.

Un immense merci à La Cordo pour l'accueil et la co-organisation de ces 3 jours qui furent aussi riches que festifs.



METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Pour garantir une transparence totale sur notre démarche éditoriale, nous souhaitons préciser la manière dont nous avons travaillé à la rédaction des comptes rendus des 25 temps de rencontres RAFFUT!

Retranscrire l'intégralité de ces échanges représente un travail conséquent et minutieux. Si nous avons recours à des solutions numériques liées à l'IA pour faciliter certaines étapes comme la correction orthographique, le cœur de ce travail reste profondément humain. Chaque document fait l'objet d'une écriture attentive par des rédacteur-rices, d'une relecture interne par l'équipe, puis d'une relecture externe qui apporte un regard essentiel et différenciant.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes impliquées dans ce processus exigeant qui garantissent la qualité finale des documents. Cette organisation nous permet d'affirmer la place indispensable de l'humain dans la production de contenus fidèles et responsables.

L'ensemble des photographies ont été prises par Mélanie Rio.



SOMMAIRE

Temps fédéral	<i>page 8</i>
Comment repenser ensemble l'intérêt général au regard d'une action publique en mutation ?	<i>page 16</i>
Vers une pleine inclusion : repenser l'accueil des personnes en situation de handicap dans nos équipes salariées et bénévoles	<i>page 24</i>
Intelligence artificielle : quels impacts sur les métiers de la communication dans les lieux de musiques actuelles ?	<i>page 34</i>
L'accompagnement d'artistes au regard des enjeux de la gestion sonore : partage d'expérience et perspectives communes	<i>page 44</i>
Création, rénovation, réhabilitation de bâtiment, quelle place à la maîtrise d'usage ?	<i>page 56</i>
Éco-fiction : atelier d'écritures collectives et créatives pour imaginer le futur de notre secteur	<i>page 68</i>
Au croisement des engagements politiques et sociétaux : comment penser les lieux de musiques actuelles comme espaces de mobilisation démocratique ?	<i>page 70</i>
Les parcours des musicien·nes : de l'émergence à l'entrée dans un parcours professionnel	<i>page 78</i>
Structurer sa démarche RSE ensemble : retours d'expériences sur les appuis-conseils collectifs	<i>page 90</i>
Faciliter les tâches administratives du quotidien : temps d'échange autour des outils, processus et évolutions liées à l'IA	<i>page 102</i>
Être allié·e pour plus d'égalité : quels engagements, postures et pratiques ?	<i>page 106</i>
Crise en interne : comment gérer l'après et refaire du commun ?	<i>page 118</i>
Quel avenir pour les festivals portés par des lieux de musiques actuelles ?	<i>page 126</i>
Bars et restaurants dans les lieux de musiques actuelles : quel fonctionnement ? Quelle place dans le modèle économique des projets ?	<i>page 134</i>
(Re)penser l'accompagnement : la mixité choisie comme levier d'égalité ?	<i>page 144</i>
La place des réseaux sociaux dominants dans nos stratégies de communication : quelles alternatives ?	<i>page 154</i>
Quel avenir pour le tiers secteur dans un contexte de crise économique et de marchandisation de la culture ?	<i>page 164</i>
Lieux de musiques actuelles et adaptation au changement climatique : quelle prise en compte de notre secteur face aux risques à venir ?	<i>page 168</i>
Au-delà de la dimension artistique et culturelle, comment développer la convivialité et le lien social dans les lieux de musiques actuelles ?	<i>page 199</i>
Les musiques caribéennes aujourd'hui : entre racines et réinventions	<i>page 208</i>
Évolution de l'emploi permanent à la FEDELIMA entre 2014 et 2023	<i>page 218</i>
Défense des libertés associatives et de création : ressources pour agir et se mobiliser	<i>page 220</i>
La santé mentale des équipes : de quoi parle-t-on, quels enjeux, quelles pratiques ?	<i>page 240</i>
Améliorer le travail en équipe : le rôle des outils de production	<i>page 250</i>
Gouvernance de projet : comment intégrer différentes parties prenantes à sa définition ?	<i>page 264</i>

Temps fédéral (réservé aux adhérent·es de la FEDELIMA)



Mardi 8 juillet | 14h00 - 16h00



Auditorium



Plénière

En amont des différentes tables rondes et ateliers de cette 9^e édition de RAFFUT!, nous proposons aux adhérent·es de la FEDELIMA un temps inaugural pour partager l'actualité et les perspectives de la vie associative de la fédération.

AVEC...



Les adhérent·es
de la FEDELIMA

En ouverture de cette 9^{ème} édition de RAFFUT!, [Pierre Gau](#), trésorier de la FEDELIMA et directeur d'[ArtCade](#) (Ariège), aux côtés de [Céline Coutable](#), directrice de [La Cordo](#) (Romans-sur-Isère) – structure accueillante de l'édition 2025 de RAFFUT! - a rappelé l'ampleur inédite de ces rencontres nationales avec plus de 480 personnes inscrites et plus de 500 participant·es attendu·es au total.



Ces propos introductifs ont resitué le rôle de la [FEDELIMA](#) comme outil de coopération indispensable, permettant aux structures de se sentir moins isolées et de trouver un appui face aux difficultés qu'elles rencontrent. Grâce à ses 158 membres notamment, la FEDELIMA constitue un laboratoire à la fois d'idées et d'actions : un espace pour apprendre à s'engager, expérimenter, partager des expériences et élaborer des solutions communes. Elle joue un rôle essentiel pour anticiper les mutations culturelles, sociales, économiques, technologiques et écologiques, ainsi que pour défendre la diversité des musiques actuelles et des structures qui les portent.

Le discours inaugural a aussi permis de rappeler les fortes tensions traversées par le secteur des musiques actuelles. La fermeture récente de La Bobine à Grenoble, après vingt-sept années d'existence, illustre la fragilité de

nombreux lieux dont l'économie repose largement sur les recettes propres. Inflation, baisse ou arrêt brutal de subventions, retards dans le vote des budgets publics : autant de facteurs qui aggravent les difficultés budgétaires et de trésorerie et menacent la pérennité des structures.

Ces inquiétudes s'inscrivent dans un climat général d'instabilité politique. En 2024, RAFFUT! s'était tenu entre les deux tours d'élections législatives tendues. Un an plus tard, le sentiment d'incertitude demeure, alors que s'ouvrent plusieurs échéances électorales à venir. Face à cette imprévisibilité, Pierre Gau souligne que l'enjeu est de rester soudés et solidaires, au risque de voir se multiplier les faillites économiques, mais aussi la démobilitation des équipes et des gouvernances. L'inquiétude exprimée est plus large encore : un recul de la place de l'art et du sensible dans la société, de l'acceptation de l'altérité et de notre capacité à nous comprendre et faire société ensemble.

Dans ce paysage politique instable et incertain, l'ensemble des chantiers initiés par la fédération, ses membres en lien avec leurs partenaires tels que le [SMA](#), l'[UFISC](#), le [Collectif des Associations citoyennes](#), etc. permettent d'appréhender au mieux les défis sociétaux, écologiques, sociaux et numériques rencontrés par les adhérents. Ces sujets peuvent et doivent également nous servir de catalyseurs pour continuer à nous unir et à nous réunir, mais aussi à échanger avec les partenaires publics pour continuer à faire valoir nos intérêts collectifs et communs, notre capacité à dialoguer et à nous engager au service des artistes, des habitant·es et des territoires pour un intérêt général désirable dont nous avons profondément besoin.

Ainsi RAFFUT! et les autres temps fédéraux ne sont pas seulement des espaces de partage des difficultés, mais aussi des espaces où s'élaborent des solutions et où se construit une vision commune. Dans un moment de fragilisation générale, ces rencontres offrent la possibilité de nourrir la solidarité, de célébrer les réussites et de renforcer la conviction que l'action commune est la meilleure manière de préserver la place des musiques actuelles et du sensible dans la société.



Retours sur la vie associative de la fédération

Antoine Cordier, coordinateur de la vie associative et de dynamique fédérale à la FEDELIMA revient dans un premier temps sur les mouvements d'adhésion au sein de la FEDELIMA, qui compte 158 membres en juillet 2025.

Concernant les arrivées, la Place (Paris), le Marché-Gare (Lyon), les Bains-Douches (Lignières) et le Confort Moderne (Poitiers) ont adhéré à la FEDELIMA en 2025. En parallèle, 4 structures ont quitté la fédération depuis l'édition 2024 de RAFFUT!. Trois pour des raisons économiques : C'Picaud (Cannes), Zebrook (Noisy-le-Sec), Bajo El Mar / Le Phare (Tournefeuille). Une structure n'est plus adhérente en raison de sa fermeture : La Bobine (Grenoble).

Focus sur quelques chantiers menés en 2024 - 2025

Les structures, qui ont accueilli les rencontres professionnelles de la FEDELIMA sur cette période, ont rappelé l'importance de ces temps et souligné que ces rencontres avaient gagné en fréquentation dépassant les 120 participant-es. Parmi les points notables cette année, nous pouvons mentionner les rencontres qui croisent certains métiers avec celles dédiées aux fonctions technique et de production qui a eu lieu au Temps Machine (Joué-lès-Tours) en février et les premières rencontres autour de l'action culturelle dans les musiques actuelles à La Cartonnerie (Reims) en mai dernier.

Concernant les principaux chantiers en cours sont partagés : le lancement du dispositif Pulse! qui mixe mentorat, insertion professionnelle et mise en réseau, à destination des techniciennes son, lumière, vidéo, tournées...et celui de la 4e édition du mentorat Wah! ; la mise en place d'un jumelage entre directeur-rices membres de la FEDELIMA ; la publication des chiffres clés des adhérents 2023 et la poursuite de l'enquête sur l'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles ; la création d'une fiche repère sur la libertés de programmation ; ou encore les webinaires autour des enjeux de gestion sonore avec AGI-SON.

Pierre Dugelay, directeur du Périscope (Lyon) et référent transition écologique au sein du BE de la fédération, est aussi revenu sur la finalisation du projet Déclic, porté par la FEDELIMA et le SMA. Ce projet positionne les lieux comme acteur-ices centraux de la transition et outille les adhérent-es pour anticiper d'éventuelles éco-conditionnalités liées à la mise en place de leurs projets.

Débat entre adhérent-es sur certains enjeux du secteur des musiques actuelles

Le temps fédéral s'est poursuivi par un débat entre adhérent-es, consacré à plusieurs enjeux prégnants auxquels la fédération et ses membres sont confrontés. Trois thématiques, présentées sous forme d'hypothèses par les membres du Bureau Exécutif, ont été soumises aux participant-es afin d'amorcer et structurer les échanges collectifs.

Thématique 1 :

« Sans subvention de ma région, finies les actions culturelles » - échanges autour de la baisse des financements publics et de l'adaptation des activités et projets de musiques actuelles

Mélanie Alaitru, directrice du Chabada (Angers), introduit la discussion à partir de la situation en Pays de la Loire. Elle explique que le Conseil régional, présidé par Christelle Moranaïs (Horizons), a voté le 19 décembre 2024 des coupes impactant profondément pour l'année 2025, la culture, le sport et les associations



œuvrant pour l'égalité femmes-hommes, malgré des mobilisations locales et régionales. Elle insiste sur le caractère idéologique de ces choix.

Mélanie Alaitru précise qu'au Chabada, la suppression de 42 000 € (soit environ 2 % du budget) intervient alors que la structure était déjà déficitaire en 2023. Elle indique que la justification avancée par la Région — une coupe de 2 à 5 % serait « absorbable » pour la structure — fait fi des hausses de charges, du contexte général et de l'effet en cascade que cela peut avoir sur d'autres coupes budgétaires opérées par d'autres collectivités. Elle décrit les réponses et adaptations mises en œuvre au sein du Chabada pour faire face à ces coupes : le maintien des actions en cours (notamment en lycées) pour ne pas rompre brutalement les relations et projets initiés, la réduction d'environ 10 000 € sur le budget artistique - au détriment de la diversité et du soutien à l'émergence - et des arbitrages difficiles entre soutien à la création et accompagnement des groupes. Elle signale qu'une étude des pôles régionaux d'acteur-ices culturel-les en Pays de la Loire indique que 40 % des structures ont réduit leur activité et 25 % craignent de devoir changer ou cesser leur activité. Elle insiste sur les effets différés de ces décisions en soulignant que les impacts les plus lourds se feront sentir en 2026.

Interrogée sur le positionnement des autres partenaires institutionnels, Mélanie Alaitru indique que la Région a maintenu les budgets d'investissement, mais coupé ceux de fonctionnement, que des pressions se sont exercées sur plusieurs collectivités, que la DRAC a adopté une posture prudente, et que les villes et agglomérations apparaissent aujourd'hui les plus actives pour « amortir le choc », notamment les plus dotées comme Nantes ou Le Mans. Elle conclut que le secteur culturel, une fois sorti d'un état de sidération suite à ces annonces, a réagi en « bricolant » pour respecter ses valeurs, telles que l'accessibilité, la diversité, etc. Elle insiste sur la nécessité d'une vigilance

collective pour éviter la normalisation de telles coupes budgétaires abruptes et unilatérales.

Pierre Tabardel directeur de la SMAC 07, partage également la brutalité des méthodes subies en Auvergne-Rhône-Alpes (-30 % de baisses moyennes de subventions), en soulignant que les services et les structures n'étaient pas prévenus et qu'une alerte publique aux élu-es a été considérée comme « inadmissible » par l'exécutif régional.

David Cherpin, administrateur et médiateur culturel du Sonambule, (Gignac) élargit le propos en rappelant que ces dynamiques ne datent pas d'hier. Il cite l'arrêt brutal d'un service départemental de prêt de matériel et détaille l'impact sur les petits festivals associatifs (jusqu'à 25 % d'événements annulés). Il estime que, pour 2025, ce sont souvent les relations de proximité avec les élu-es qui sauvent partiellement les situations, tout en prévenant que 2026 risque d'être pire. Il réaffirme que les actions culturelles se poursuivent malgré tout et que le moment impose d'inventer et de reconfigurer les modèles.

Thématique 2 :

« *Quels enjeux de programmation dans les petites et moyennes jauges selon les territoires ?* »

Concernant la définition de « petites et moyennes jauges », des ordres de grandeur de moins de 1 000 places sont évoqués, avec de fortes variations territoriales (ex. 180/600 pour Le Temps Machine à Tours).

Élise Vanderhaegen directrice du Grand Mix (Tourcoing), **Céline Ferry**, directrice de la Luciole (Alençon) et **Odran Trumel**, directeur du Temps Machine (Joué-

Lès-Tours) introduisent la thématique en expliquant que le modèle historique qui consiste à dégager une marge sur la programmation de « têtes d'affiche » pour financer celle liée à la découverte et l'émergence, s'épuise. Il et elles indiquent que l'inflation sur les cachets artistiques, la difficulté dans la négociation des coréalizations avec les producteur-rices de spectacles et l'augmentation de certains coûts incompressibles (ex. passage au forfait de 6h pour les équipes de sécurité, soit un surcoût de 8 000 € sur l'année pour La Luciole) entament la soutenabilité des programmations.



Odran Trumel souligne la rareté accrue des tournées internationales (notamment américaines) et une forme de concurrence territoriale qui rend plus difficile la « capture » d'une date, hors des grandes villes ou métropoles, par exemple. Selon lui, l'enjeu est de trouver un cadre permettant de sortir d'une programmation « au fil de l'eau » en déployant par exemple, des temps forts thématiques ou des formats différents, plus attractifs, qui sortent de l'ordinaire, en contenant risque économique. Il rappelle enfin que « tenir » une prise de risque artistique dans la durée devient de plus en plus coûteux.

Céline Ferry partage la refonte de la politique d'abonnement de la Luciole mise en œuvre depuis 2021 : un concert est offert parmi trois propositions par saison,

soit deux fois par an. Ceci a été imaginé pour stimuler la curiosité et la venue de nouvelles personnes au sein du lieu.

Élise Vanderhaegen explique avoir réduit l'ampleur des co-plateaux, travailler désormais avec une marge artistique négative, et miser sur l'offre « Abo 1 = 2 » qui permet aux abonné-es d'inviter une personne gratuitement sur une dizaine de concerts par an. Elle précise que l'objectif de ces initiatives est de « transformer » les abonné-es de la structure en ambassadeur-rices du lieu.

Odran Trumel mentionne l'exemple du Chato'do (Blois), dont les soirées clubs sont désormais gratuites avec de bons résultats en termes de fréquentation, tout en rappelant que ces expérimentations dépendent beaucoup des territoires. Il note que les pistes de tarification progressive et d'équité sociale méritent d'être approfondies dans de prochains temps de travail ; il souligne que développer les recettes de billetterie ne saurait être la seule réponse si l'on veut rester fidèle aux valeurs du secteur.

Céline Ferry insiste sur la coopération entre structures comme autre moyen de pallier certaines difficultés économiques. A titre d'exemple, elle cite la venue coordonnée du groupe Black Sea Dahu, en lien avec Bonjour Minuit à St Brieuc et Le Tetris au Havre sur trois dates consécutives. Cette initiative leur a permis de mutualiser les risques et les coûts financiers.

Odran Trumel illustre la coopération entre Le Temps Machine et Le Petit Faucheur dans la coproduction du festival Superflu axé sur les musiques « de niche », qui ne génèrent pas beaucoup de recettes de billetterie. Il précise qu'il leur serait impossible de porter seul cet événement.

Plusieurs adhérent-es soulignent enfin l'importance de la convivialité et de l'accueil au-delà de l'excellence technique : des lieux perçus comme peu accueillants peuvent décourager la découverte, ce qui renforce la nécessité de prendre en compte l'expérience du public (plaisir d'être là, envie de revenir).

Thématique 3 :

« *Les chiffres de la diffusion du Centre National de la Musique ne reflètent pas la réalité de notre réseau* »



Pierre Dugelay, directeur du Périscope (Lyon) revient sur les chiffres de la diffusion des spectacles de musiques actuelles et de variétés en France, publiés chaque année par le CNM et souvent relayés dans la presse sous l'angle de « la musique se porte bien ». Il propose une mise en perspective de ces publications et une lecture critique des chiffres. Il souligne qu'en réalité, les données issues de cette étude du CNM révèlent un fort déséquilibre : seuls 6 % des concerts (ceux ayant lieu dans des salles de plus de 1500 places) concentrent plus de la moitié du chiffre d'affaires et près de la moitié de la fréquentation totale du secteur observé. Cette distorsion illustre la problématique structurelle du secteur et masque la richesse et la diversité de l'ensemble des lieux et artistes. Ce qui signifie que la

diversité des petites et moyennes jauges — riche en artistes, dates et publics — demeure sous-valorisée en numéraire. Il y a donc nécessité à mieux documenter et raconter cette réalité auprès des médias et des partenaires publics et élu-es politiques.

Pierre Dugelay fait ensuite le lien avec la cartographie des dix plus importants opérateurs privés dans la chaîne de valeur des musiques actuelles publiée par le SMA, qui met en évidence la concentration des multinationales et grandes fortunes dans la musique. Cette situation traduit aussi les politiques menées depuis deux mandats présidentiels, qui confient une large part du secteur musical au secteur privé lucratif au détriment de l'action publique.

Il insiste sur la nécessité de faire valoir les spécificités de notre « tiers secteur » et d'en défendre les spécificités qui ne relèvent pas d'une logique capitaliste, mais d'une mission d'intérêt général. Il précise la nécessité d'en rappeler constamment l'utilité artistique et sociale.

Enfin, il précise que le CNM doit rester une maison commune et indique qu'une étude spécifique sur les salles de moins de 600 places devrait être publiée, à partir des données recueillies via les dossiers déposés pour l'aide à la diffusion. Cette étude devrait permettre de mieux valoriser la diversité des programmations et le nombre d'artistes différent-es accueillie-s dans ce type de lieux.

Isabelle Petit, directrice de Victoire 2 (Montpellier), souligne que les chiffres peuvent être interprétés de manières très différentes et qu'il existe un risque lorsqu'ils sont lus de façon biaisée, y compris par des élu-es ou des responsables de

gouvernances associatives. Elle rappelle que Victoire 2, ouvert en 1987, a toujours dû expliquer son rôle et ses missions, et qu'en 2025, malgré l'expérience accumulée, il faut encore justifier leur action dans un contexte économique tendu. Elle insiste néanmoins sur la nécessité de poursuivre le travail : malgré les discours récurrents qui annoncent « la fin », elle reste convaincue que ce n'est pas le cas, qu'il y a certes des difficultés, mais qu'il faut persister car le secteur a raison de persévérer et finira par l'emporter.

Au nom du Bureau exécutif, Pierre Gau remercie de nouveau l'équipe et les bénévoles de La Cordo pour leur accueil ainsi que l'ensemble des adhérent-es pour leur contribution à ce temps fédéral, en les invitant à poursuivre ces débats essentiels tout au long des différentes tables rondes et ateliers qui auront lieu sur les deux prochains jours, dans le cadre de ce neuvième RAFFUT!



Comment repenser ensemble l'intérêt général au regard d'une action publique en mutation ?



Mardi 8 juillet | 16h30 - 18h30



Auditorium



Table
ronde

Dans un contexte où l'action publique connaît de profondes mutations —tendance au repli des politiques publiques, injonctions à l'innovation, financements sous tension, montée des logiques d'impact et d'évaluation — comment les acteur·ices culturel·les peuvent-ils, avec les partenaires publiques, contribuer à redéfinir les contours de l'intérêt général ? Largement invoqué, parfois galvaudé, que recouvre exactement cette notion ?

Cette table ronde propose d'ouvrir un espace de réflexion sur la responsabilité collective des acteur·ices culturel·les, institutionnel·les et politiques face à la quête de sens commun : comment réaffirmer ensemble les valeurs et les finalités qui fondent l'intérêt général, au-delà des seuls cadres administratifs ? Comment coconstruire une action publique culturelle qui reste fidèle aux besoins des territoires, des populations et aux enjeux de transition ? Avec des regards croisés d'élus·es, d'universitaires et de professionnel·les, nous tenterons de clarifier cette notion, de questionner ses usages et de dégager des pistes communes pour adapter et réinventer l'action publique au service de tous et toutes.

ANIMÉE PAR...



Philippe Berthelot
Consultant à l'Echo du Monde

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Marc Drouet
Directeur régional des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes (DRAC)



Jean-Michel Poullé
Trésorier de la FNCC, adjoint à la maire aux politiques culturelles (ville de Malakoff)



David Demange
Directeur de la Rodia (Besançon) (en visio)



Thomas Perroud
Secrétaire général de l'Observatoire de la Liberté de Création, professeur de droit public de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et docteur de l'Université de Warwick (en visio)

Stéphanie Gembariski présente le pourquoi de cette table ronde et ses enjeux. Tout d'abord la notion d'intérêt général constitue l'un des fil rouge reliant différentes problématiques traitées à l'occasion de ce RAFFUT!. Elle est interrogée dans d'autres ateliers sous l'angle de la gouvernance ou des espaces de mobilisations notamment. De plus, cette notion est aussi au cœur des principes d'action tant de la FEDELIMA que de Grand Bureau, le principal objet pour ces réseaux coorganisateur de RAFFUT! n'étant pas de penser leurs projets sous un angle corporatiste, mais bien de proposer des endroits de complémentarité, de coopération, de possibles communs répondant aux enjeux d'intérêt général du secteur des musiques actuelles.

Avant d'échanger plus collectivement, **Philippe Berthelot** présente les participants auxquels il propose d'apporter leur point de vue respectif sur la question posée par la table ronde et de tracer des perspectives.

Un État régulateur et prescripteur ?

Marc Drouet, directeur régional des affaires culturelles de la région Auvergne-Rhône-Alpes, exprime sa satisfaction à partager des réflexions sur un sujet enthousiasmant. En tant que praticien avec plus de quarante ans d'expérience dans le service public, il estime le sujet complexe, couvrant l'ensemble de la vie des personnes, « de la crèche au cimetière ». Le service public se décline en de nombreuses missions et actions, particulièrement en France où l'on a longtemps considéré qu'il devait réguler les déséquilibres du marché. Pourtant, la notion évolue, le principe lui-même n'étant pas immuable, il nécessite d'être adapté constamment aux nouvelles techniques (en droit administratif : le

principe de mutabilité) comme aux attentes sociales, tel le domaine de la culture qui n'a intégré le champ du service public que tardivement.

Marc Drouet analyse les transformations actuelles sous forme de flux multiples : de personnes (tourisme, migration), de marchandises, financiers, et numériques. Des flux dont le mouvement et le rythme s'accroissent en exigeant une adaptation constante du droit national et international. Aussi estime-t-il caduque la maxime selon laquelle « le temps dévore, le droit demeure », dans la mesure où le législatif donne souvent la sensation de répondre au dernier fait divers. Il évoque « La Ville incertaine », roman dystopique de Jean-Marie-Amédée Paroutaud, dans lequel le droit change constamment au point de perdre son rôle de repère auprès des habitant·es. À cela s'ajoute la crise climatique, marquant l'entrée dans un « temps des catastrophes » générateur d'un besoin de protection qui peut entrer en contradiction avec la notion de liberté. Il observe un recul global à ce sujet puisque la part de la population mondiale vivant sous un régime démocratique a diminué de moitié depuis 2014, pour représenter 6,6 % aujourd'hui.

Marc Drouet cite Giuliano da Empoli pour résumer le basculement du XX^e siècle : après le paradigme de la relation marché/intervention publique, vient celui de la relation machine/humain. Si le marché triomphant a réduit le rôle du secteur public (privatisé ou soumis à la culture du résultat), le numérique impose désormais une « hypnocratie », selon l'expression attribuée au pseudo philosophe JJianwei Xun (qui se révélera être un personnage de fiction produit par une intelligence artificielle, sous la direction d'Andrea Colamedici) : un régime où l'attention des individus est captée et manipulée par un flux continu

d'images provoquant nostalgie, peur de l'autre et désir de simplification. Autant de dynamiques favorables aux dérives autoritaires.

Ce contexte fragilise le couple traditionnel démocratie/droits de l'homme dont l'enfant espéré, le citoyen responsable, se révélerait finalement égoïste et soucieux de satisfaire avant tout ses désirs personnels.

Marc Drouet considère que s'il existe évidemment des formes d'expérimentations collectives, des recherches de nouvelles modalités de gouvernance, la majorité de la population reste marquée par un conformisme que de Gaulle dénonçait déjà en 1941. L'individualisme prend le pas, bousculant le principe de prescription qui prévalait, jusqu'à rendre illégitime l'acte administratif unilatéral au point d'alimenter une contestation parfois violente. La crise des corps intermédiaires accentue cette difficulté, tandis que la quête du risque zéro nourrit une logique victimaire et multiplie les contentieux paralysant l'action publique. Les thuriféraires du marché y verront la preuve de l'inefficacité économique de l'État et de son incapacité à garantir la liberté.

Quant au numérique allié au marché, il intensifie l'accélération du temps et la concentration du capital. Les espaces

de questionnements se restreignent, les individus se trouvent privés d'ennui, au sens du temps nécessaire à la réflexion sur le sens de la vie, un principe cher à André Malraux ou Charles Péguy. Aujourd'hui l'information est souvent confondue avec le savoir, et le divertissement avec la création, avec pour conséquence l'appauvrissement du débat public.

Dans ce contexte de démocratie fragilisée, l'État doit continuer à porter un récit collectif producteur de sens, et susciter des imaginaires capables de répondre à la complexité du monde. C'est un enjeu pour les services du ministère de la Culture que d'y travailler de manière interministérielle, partenariale et transversale, afin de questionner en permanence la notion d'intérêt général.

Il s'agit donc de retrouver et baliser un chemin de crête qui permette le vivre ensemble, considérant que la somme des intérêts particuliers n'aboutit pas à l'intérêt général.

Pour conclure, Marc Drouet souligne le rôle essentiel de l'artiste, qui consiste à interroger le consensus et troubler habitudes et préférences, à rebours des productions standardisées, à plus forte raison lorsque celles-ci sont générées par des intelligences artificielles, à l'instar du groupe virtuel Velvet Sundown.

Un État obsolète ?

Après cette introduction contextuelle, Philippe Berthelot propose d'écouter Thomas Perroud (secrétaire général de l'Observatoire de la Liberté de Création, docteur en droit public de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, et docteur de l'Université de Warwick) sur les ouvertures possibles en matière de droit public et de construction de l'intérêt général notamment par la piste des communs.

Thomas Perroud met en avant la crise profonde traversée par les services publics. Elle engendre un sentiment d'insécurité dont l'une des conséquences est le renforcement de l'extrême droite, comme l'analyse notamment Félicien Faury dans « Des électeurs ordinaires ».

Cette crise multiple repose d'abord sur un problème de financement. Des services cruciaux comme l'éducation ou l'aide sociale sont capturés par des entreprises en recherche de rentes, à l'image du traitement des autoroutes et des maisons de retraite. L'augmentation du « pantoufflage » témoigne d'ailleurs de la confusion à l'œuvre entre intérêt général et intérêt privé.

À cela s'ajoute une politisation de l'octroi des subventions, une volonté de contrôle dont le Contrat d'Engagement Républicain (CER) est un exemple inquiétant, ainsi que des décisions allant jusqu'à la dissolution d'associations. Le récent rapport public préconisant l'arrêt des exonérations fiscales pour les associations complète ce tableau de mise en crise de la société civile par l'État, dans une entreprise disciplinaire au sens où l'entendait Michel Foucault.

Face à la situation, les options politiques paraissent étonnamment pauvres, offrant généralement un service public vertical reléguant le citoyen à un rang mineur, exclu de la prise de décision, et donc sans apprentissage de la démocratie.

Il faut aussi entendre que nos institutions politiques ont été bâties dans l'idée d'être investies par des partis modérés, et s'en trouvent donc bousculées par l'arrivée du Rassemblement National en leur sein.

Ainsi, la co-construction des services publics implique de penser les contre-pouvoirs, puisqu'il n'existe pas en France

de principe législatif de participation à l'action administrative.

Concernant la politique culturelle en France, il faut relever qu'elle a d'abord été une arme politique. Le secteur audiovisuel en témoigne, avec la nomination par l'Élysée de la présidence des chaînes publiques et la très faible participation de la société civile à sa gouvernance. Ce n'est d'ailleurs qu'aujourd'hui que le Conseil d'État et l'ARCOM entament une réflexion sur la pluralité, qui reste insuffisante face à l'irruption des « médias Bolloré ».

À titre de contre-exemple, bien que menacée aujourd'hui, la BBC en Angleterre a inscrit la notion d'indépendance dans sa charte dès 1920. Quant à l'Allemagne, le Tribunal constitutionnel fédéral (équivalent de notre Cour constitutionnelle) impose à l'ensemble des institutions culturelles une représentation minoritaire de l'État au sein des conseils d'administration, au bénéfice des corps intermédiaires. Au regard de l'histoire, on sait le risque des États à devenir agent du mal.

Ces dernières conceptions sont donc radicalement opposées à la conception française dans laquelle le pouvoir central reste omnipotent. Notre service public est resté à l'écart de toute l'évolution de la pensée politique, bloqué sur le principe représentatif qui voudrait que le pouvoir d'agir soit délégué entre chaque élection. Un système qui se montre de plus inefficace dans la mesure où l'application d'une décision hors-sol se heurte autant à des questions de légitimité que de faisabilité.

Participer et coconstruire

L'intérêt général est une notion creuse si elle n'est pas procéduralisée afin de représenter les différents



intérêts sociaux, et leur permettre de dialoguer mutuellement. Il devient donc impératif d'expérimenter les idées développées depuis les années 60-70 sur la participation, la délibération et la construction d'espaces de débats entre acteur-ices. Des principes et méthodes décrits par plusieurs recherches en psychologie sociale comme favorisant la compréhension, et donc de légitimer des décisions prises.

Thomas Perroud considère que le principe constitutionnel de pluralisme doit devenir la boussole organisatrice du secteur culturel. Il permettrait, en intégrant la communauté diffuse constituée par le «public», de construire autrement le commun, dans une logique porteuse d'espoirs de transformation du service public.

À ce propos, il note l'engouement pour les formes sociales coopératives en Europe et cite des exemples d'outils juridiques allemand et italien : le partenariat municipalité-citoyen (public Citizen partnership), et le partenariat à plusieurs (multi-stakeholder partnerships).

Pour le premier, les citoyens s'engagent à remplacer ou compléter l'action de services municipaux dans un rapport d'engagements réciproques, comme pour les coopératives citoyennes à propos desquelles on observe qu'elles génèrent un renforcement des capacités d'auto-organisation des citoyen-nes, de la solidarité et de la cohésion sociale.

Le second modèle permet de réunir un ensemble d'acteur-ices publics et privés pour la réalisation d'un service. Chacune de ces expériences prend ensuite des formes variées selon les enjeux du territoire et des communautés, en s'appuyant le plus souvent sur le principe « d'une personne équivaut à une voix ».

Invité à réagir, Marc Drouet reconnaît la faible place accordée au concept de participation dans le service public. Selon lui, la fonction étatique de régulation du marché ne facilite pas l'intégration de telles démarches. Il ajoute le besoin d'expertise dont l'État serait le garant, face à des collectifs qui en seraient parfois dépourvus, la question étant la juste place du curseur entre participation et expertise.

En réponse à une question d'un participant sur l'exercice des droits culturels des initiatives citoyennes, Marc Drouet poursuit sur le risque de dénaturer le rôle prescripteur de l'institution au profit d'une logique de l'offre et de demande. À une autre remarque au sujet du rôle joué par de nombreuses associations qui compensent les défaillances du service public, qui mériteraient à ce titre un meilleur soutien, il met en garde sur la fragilité du bénévolat et le risque de déviance vers le salariat dissimulé.



Jean-Michel Poullé, adjoint à la culture de la Ville de Malakoff, par ailleurs trésorier de la fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC), fait une distinction entre le marché et les structures associatives. Ces dernières peuvent avoir une activité marchande tout en répondant à des problématiques de service public, et dialoguer avec les collectivités

territoriales dans un rapport dégagé de l'intention lucrative. Aussi, plutôt que de définir des orientations unilatéralement, Jean-Michel Poullé explique que la Ville de Malakoff s'emploie à accompagner des concertations citoyennes dans l'idée de coconstruire une politique culturelle.

À ce sujet, Philippe Berthelot observe une forme de réécriture du phénomène associationniste issu de la fin du XIXe, qui a tendance à marginaliser ou effacer la place de cogestionnaire investi par le secteur associatif. Ce dernier est aujourd'hui perçu comme dépassé ou marginal, bien qu'il ait très régulièrement œuvré en coopération avec le secteur public (notamment via le cadre juridique de la subvention, définie par le législateur seulement depuis 2014 et affirmé comme un véritable processus de coopération). Il est donc nécessaire face aux enjeux évoqués précédemment que le monde associatif mette à profit la souplesse juridique du statut pour renouveler des formes partenariales et participatives.

Le niveau local

Au sujet des collectivités territoriales, Jean-Michel Poullé décrit la FNCC comme une fédération transpartisane regroupant des élus à la culture de toutes collectivités, à l'exception de celles gérées par le Rassemblement National. Le compromis est donc au cœur du travail, entre les différentes collectivités, entre les collectivités et l'État, avec des réalités différentes selon les territoires. Jean-Michel Poullé rappelle que la compétence culturelle est partagée, mais non obligatoire, et que la loi LCAP (Loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine) est un appui pour y travailler collectivement.

Dans un contexte de fortes contraintes économiques, il peut donc être tentant

pour des collectivités d'abandonner la politique culturelle et de s'en remettre aux acteur-ices lucratifs pour maintenir une offre, tout en stigmatisant les initiatives citoyennes taxées d'élitisme, à l'image des récentes décisions de la Région Pays de Loire.

Or, si le soutien public se justifie par l'intérêt général, il faut démontrer en quoi les projets et les actions y contribuent. Sur ce point Jean-Michel Poullé plaide pour les petites victoires de terrain, c'est-à-dire savoir valoriser les réussites de co-constructions, notamment avec les habitant-es.

Il s'agit de repenser l'action politique en travaillant toujours la question du sens, de l'utilité sociale, dans une relation avec les élus de terrain qui sont pour la plupart en demande de discours et d'arguments.

À cet égard, les démarches SOLIMA (Schéma d'orientation et de développement des musiques actuelles) sont intéressantes dans la mesure où elles créent des espaces de concertations réunissant agent-es, élu-es et acteur-ices dans un objectif de construction d'une politique culturelle au sein d'une collectivité. Philippe Berthelot précise que le principe a précisément été élaboré avec l'État, les représentants des collectivités et la profession des musiques actuelles dans une perspective d'intérêt général, et qu'il est depuis adapté à d'autres champs artistiques. Jean-Michel Poullé ajoute qu'il doit pouvoir s'expérimenter sur chaque territoire selon la méthode convenue par les forces en présence.

À Malakoff, petite collectivité de 31 000 habitant-es dont beaucoup d'acteur-ices culturels, la Ville a mis en place des rencontres de la culture. Il s'agit de concertations étalées sur 4 ans impliquant les habitant-es. La démarche a d'abord

rencontré l'incompréhension de la part d'élu-es qui s'attendaient à sélectionner des projets parmi un catalogue d'actions, alors qu'il était question d'élaborer collectivement une orientation politique, tout en installant une méthode visant à décloisonner les services municipaux. La direction culturelle s'est depuis spécialisée dans une ingénierie d'animation axée sur la mise en relation des habitant-es avec les différentes parties prenantes. Il n'est pas anodin de dégager des budgets sur une méthode plutôt que sur la mise en œuvre d'actions concrètes.

L'expérience bisontine

David Demange, directeur de la Rodia à Besançon, explique être occupé actuellement par un partenariat avec la Comédie Française à l'occasion de la clôture de saison du lieu de musiques actuelles. En écho aux échanges précédents, il relève la devise de l'institution théâtrale « être ensemble et rester soi-même ».

La pratique participative expérimentée à la Rodia est née de la remise en question de « Détonation », le festival porté par la structure depuis 10 ans. Ce dernier s'est développé au point de bouleverser l'économie et l'organisation interne ; l'enjeu était de lui rendre une juste place au sein d'un projet plus vaste. D'autre part, l'équipe souhaitait travailler le lien avec les personnes du territoire, d'où l'idée d'expérimenter des processus participatifs, bien que la Rodia soit gérée par un établissement public donc le directeur reconnaît le caractère hiérarchique.

Au regard de l'expérience menée à Caen sur le festival Nordik Impakt, des concertations ouvertes ont été lancées pour questionner le festival, ce qui a déjà

permis de mesurer l'intérêt suscité par cette proposition. Une première plénière a réuni 130 personnes et a défini des groupes de travail thématiques dont les réflexions ont duré plusieurs mois.

La démarche était présentée comme contributive, dans le sens où un comité de pilotage composé de la gouvernance de la structure et de partenaires a conservé l'arbitrage des décisions.

Aux termes de la restitution publique, un nouveau format de festival, que l'équipe de la Rodia n'aurait peut-être pas imaginé, a été testé. Ce nouveau format a abandonné les têtes d'affiche au profit de découvertes, passant de 5000 spectateur-ices par jour dans la précédente version du festival à 2000. David Demange estime que ce virage a été accepté y compris par les collectivités partenaires et les mécènes, du fait de leur participation à la démarche.

Depuis, un comité d'orientation a été créé en parallèle du conseil d'administration de la structure afin d'instituer la collaboration avec des habitant-es, des professionnel·les d'autres secteurs comme le social ou l'éducatif, ainsi que des artistes et des associations locales. Il est question d'un partage d'expertise où chacun-e parle depuis son endroit, venant nourrir la vision de l'équipe et de la gouvernance de la Rodia. Certains membres du comité d'orientation apportent par exemple leur connaissance du quartier et font émerger beaucoup d'idées et d'attentes sur le rôle du lieu.

À une question sur la manière d'inciter à la participation à une telle instance, David Demange explique ne pas avoir appliqué de méthode précise, mais s'être appuyé sur des personnes ressources pour en faire connaître la possibilité, avec l'intention d'un équilibre entre des

diversités de profil. Par ailleurs, il s'est aussi agi de cibler des invitations à partir de problématiques identifiées en amont, comme sur la présence étudiante ou sur les enjeux de mobilité. Tout comme les sujets traités, le panel n'est pas figé et peut-être amené à évoluer.

Animé par le directeur, le comité d'orientation se réunit environ une fois par trimestre et prend la forme d'ateliers où l'on veille à l'expression de chacun-e.

Philippe Berthelot renchérit sur la notion de personne, réintroduite avec l'intégration des droits culturels dans le droit français, qui permet de dépasser le concept réducteur d'usager-e, de spectateur-ice, ou même de citoyen-ne.



La question des moyens

Magali Fricaudet, directrice du Canal 93 à Bobigny, considère l'enjeu démocratique d'une telle démarche qui nécessite de remettre en cause les réflexes professionnels hérités de la démocratisation culturelle. Elle témoigne d'une expérience menée à Bobigny, un territoire marqué par l'exclusion, impliquant de « jeunes » personnes repérées par les missions locales.

En partenariat avec l'Odéon de Tremblay-en-France et une journaliste spécialisée dans les musiques dites urbaines, ces

personnes ont participé durant 10 mois à toutes les étapes de la programmation de l'événement « Multitudes » : choix artistiques, construction budgétaire, découverte des enjeux et contraintes d'une organisation. Magali Fricaudet souligne que les participant-es ont bénéficié d'une rétribution via des contrats d'engagement jeunes (CEJ). Même s'il est regrettable que l'action ait été conduite grâce à un appel à projets, la contraignant ainsi à un cadre exceptionnel et limité dans le temps, le bilan de l'expérience est positif et incite à repenser les manières de travailler. Enfin, Magali Fricaudet attire l'attention sur le temps et les moyens importants à dégager pour mettre en œuvre ce type de dispositifs participatifs ou contributifs.

Convié à conclure les discussions, Jean-Michel Poullé revient sur l'expérience de Malakoff et appuie les propos précédents. Les rencontres de la culture ont en effet nécessité l'implication de deux agents municipaux quasiment à temps plein durant quatre ans pour porter la démarche participative. Les questions du qui et comment fabrique-t-on du commun reste entière.

Vers une pleine inclusion : repenser l'accueil des personnes en situation de handicap dans nos équipes salariées et bénévoles



Mardi 8 juillet | 16h30 - 18h30



Théâtre de la Presle



Table ronde

Après avoir abordé, lors des précédentes éditions de RAFFUT, les enjeux d'accessibilité dans les lieux de musiques actuelles du point de vue des usager·ères et des pratiques artistiques, ce nouvel atelier propose de recentrer l'attention sur les équipes elles-mêmes. À la suite d'un recensement mené en 2024 auprès des adhérents de la FEDELIMA, il apparaît que 20% des structures déclarent employer au moins une personne en situation de handicap dans leur équipe de salarié·es permanente·es. Quels sont aujourd'hui les cadres légaux encadrant l'emploi de personnes en situation de handicap ? Quelles réalités de terrain, quels obstacles rencontrés et quels leviers les structures peuvent-elles mobiliser pour favoriser une inclusion pleine et entière, que ce soit dans les démarches de recrutement, l'accompagnement au quotidien, l'aménagement des postes de travail ou la sensibilisation des équipes ?

Ce temps d'échange croisera les apports de professionnel·les des secteurs du travail et de la santé avec les témoignages de structures déjà engagées dans une dynamique inclusive, au sein de leurs équipes salariées comme bénévoles, afin d'apporter des pistes concrètes de réponse à ces enjeux.

CO-ANIMÉE PAR...



Alice Marmeuse

Chargée de mission actions culturelles, prévention et transitions à Grand Bureau (Lyon)



Angèle Chaumette

Chargée des actions culturelles, des projets de coopération et de la RSE au 4Ecluses (Dunkerque)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Barbara Bretagnon

Chargée d'études et développement à l'Agefiph, délégation Régionale Auvergne-Rhône-Alpes



Lucie Lambert

Directrice déléguée à la Clef (Saint-Germain-en-Laye)



Philippe Brousse

Secrétaire Général Cheops Auvergne-Rhône Alpes, réseau des Cap emploi



Pierrot Chaix

Codirecteur et programmeur aux Passagers du Zinc (Châteaurenard)

En préambule, et afin de contextualiser la table ronde à venir, Hyacinthe Chataigne rappelle qu'après cinq années d'ateliers menés dans le cadre de RAFFUT autour des questions de diversité, et notamment de l'accessibilité des personnes en situation de handicap, il devenait nécessaire de recentrer la réflexion sur les lieux, les équipes et les salarié·es — un angle qui n'avait jusqu'ici pas été exploré.

Il passe ensuite la parole à **Alice Marmeuse**, chargée de missions actions culturelles, prévention et transitions à Grand Bureau (Lyon), qui co-anime ce temps d'échange. Cette dernière présente les intervenant·es.



agefiph

[Cliquez sur l'image](#)

Barbara Bretagnon prend la parole pour détailler son rôle au sein de l'Agefiph. Sa mission principale consiste à conseiller les structures privées afin qu'elles adoptent « la stratégie la plus gagnante possible » face à l'obligation d'emploi de personnes en situation de handicap, à court mais aussi à moyen terme, pour analyser les effets des actions mises en place. Tout d'abord, elle explique que l'Agefiph est le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail et dans les structures privées. La structure n'intervient pas dans le domaine

de la fonction publique, une structure homologue nommée FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique) la prenant en charge. En rappel historique, elle revient sur la loi de 1987 qui instaure un quota de 6 % de travailleur·ses handicapé·es dans les effectifs, « une méthode comme une autre pour faire évoluer les mentalités », selon elle. Révisée en 2020, cette loi poursuit désormais deux objectifs.

Le premier est de développer l'emploi des personnes en situation de handicap : faciliter leur accès aux entreprises, les maintenir en poste lorsque le handicap apparaît ou s'aggrave au cours du contrat, mais aussi leur permettre une véritable évolution professionnelle. Le second objectif vise à sécuriser les parcours et compenser le handicap, depuis la recherche d'emploi jusqu'à la création, le cas échéant, d'une activité indépendante.

Cette obligation légale des 6 % s'applique à toutes les structures de plus de vingt salarié·es et repose sur une déclaration mensuelle de l'employeur. Lorsque le seuil n'est pas atteint, une contribution financière — calculée selon la taille de la structure — est due, pouvant atteindre 4 800 € par an et par travailleur·se handicapé·e manquant·e. Cette contribution est collectée par l'URSSAF puis reversée à l'Agefiph. Elle permet de financer des actions de prévention et d'incitation auprès des entreprises. L'un des rôles de l'Agefiph consiste également à aller à la rencontre de ces structures pour éviter qu'elles n'aient à payer des pénalités élevées, en les accompagnant dans la définition d'une stratégie pour répondre à l'obligation légale.

Le quota de 6 % englobe tous les types de contrats en entreprise — au prorata du temps de présence — y compris les contrats d'alternance, les CDD, les

contrats d'intermittent-es du spectacle ou encore les stages, rémunérés ou non. Par ailleurs, lorsqu'une structure recourt à de la sous-traitance auprès d'organismes dits adaptés (ESAT, entreprises adaptées, travailleur-ses indépendant-es handicapé-es), une partie du montant facturé peut être déduite de la contribution due.

Les interventions de l'Agefiph s'inscrivent en complémentarité du droit commun, dans lequel « un-e salarié-e handicapé-e est avant tout un-e salarié-e » et doit bénéficier, à ce titre, des mêmes dispositions que l'ensemble des salarié-es de la structure. Plusieurs formes d'aides sont mises en place, au premier rang desquelles figurent des aides financières, variables selon les situations, à destination des entreprises, des personnes elles-mêmes, mais aussi des organismes de formation.

Certaines de ces aides sont dites prescrites : elles sont ciblées très précisément et directement liées au dossier de la personne qui sollicite un appui spécifique. Pour traiter correctement le volume important de dossiers reçus et affiner la pertinence de chaque réponse, l'Agefiph s'appuie sur un réseau de prescripteurs, au premier rang duquel figure le réseau Cap emploi, en contact direct avec les demandeur-ses d'emploi comme avec les entreprises. Leur rôle consiste à analyser finement le besoin de la personne en situation de travail, puis à mobiliser, en conséquence, « la bonne aide au bon moment ».

Ces aides ne relèvent pas d'un droit automatique : elles ne sont attribuées qu'après analyse du dossier, qui permet seule de déterminer l'opportunité de l'aide. En revanche, une rétroactivité est possible jusqu'à six mois avant l'achat d'un équipement ou la mobilisation d'une prestation.

Des fiches pratiques sont téléchargeables sur le site de l'Agefiph, notamment l'une portant sur la sous-traitance, en écho à une question posée par le public.



[Cliquez sur l'image](#)

Philippe Brousse intervient pour présenter les Cap emploi : 98 structures en réseau réparties sur l'ensemble du territoire, dans tous les départements, financées par l'Agefiph via les contributions versées par les entreprises. Une autre partie du financement provient du FIPHP — équivalent de l'Agefiph pour la fonction publique — ainsi que de l'État, par l'intermédiaire de France Travail.

Le réseau Cap emploi relève avant tout d'une mission de service public, fondée sur les principes de continuité, d'égalité, de neutralité et de gratuité. Il agit comme prescripteur de mesures d'accompagnement pour tout public, mais également de mesures spécifiques pour les personnes en situation de handicap ou les employeurs les recrutant. Il assure aussi un rôle d'opérateur de conseil en évolution professionnelle, notamment lorsque des salarié-es souhaitent évoluer au sein de leur entreprise.

Ses actions reposent sur deux piliers. Le premier concerne la compensation du handicap — une notion développée plus loin — et la complémentarité avec

le droit commun, car « les personnes en situation de handicap ne sont pas en handicap, mais sont avant tout des personnes », rappelle-t-il. Elles doivent donc être accompagnées dans les mêmes conditions que n'importe quel-le autre salarié-e. Le droit commun s'applique ainsi à tous les types de situations professionnelles. Dans un second temps, des dispositifs spécifiques peuvent être mobilisés pour compenser le handicap. Officiellement, ces dispositifs s'adressent aux personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi, couramment nommées « personnes reconnues travailleur-se handicapé-e ». À 80 % voire 90 %, il s'agit de personnes disposant d'une Reconnaissance de Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), « ou en voie de l'être, ou même simplement prêtes à s'engager », insiste Philippe Brousse. Cette anticipation peut permettre de gagner un temps précieux en démarrant l'accompagnement dès que la demande est déposée. Ces reconnaissances sont délivrées par les Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) ou, plus récemment, par les Maisons départementales de l'autonomie (MDA).

L'offre de services des Cap emploi constitue une porte d'entrée du service public et couvre « n'importe quelle situation administrative rencontrée par rapport à l'emploi ». Toute personne — demandeur-se d'emploi inscrit-e à France Travail, salarié-e du privé ou de la fonction publique (CDD, CDI, intermittent-e...), travailleur-se indépendant-e, chef-fe d'entreprise, en poste ou en arrêt de travail — peut s'adresser au réseau. Les Cap emploi accompagnent également l'ensemble des employeurs privés ou publics, qu'ils soient ou non soumis à l'obligation d'emploi des 6 %.

Cette offre s'articule autour de deux grands axes. Le premier concerne le conseil

et l'accompagnement à la recherche d'emploi des personnes en situation de handicap, à travers l'élaboration de projets d'insertion professionnelle (diagnostic et construction d'un projet professionnel, comme un projet de formation) et une intermédiation directe avec les employeurs potentiels. Cela peut porter sur la recherche de candidat-es, sur la volonté d'un employeur de sécuriser l'intégration d'une personne déjà identifiée, ou encore sur la mise en place de mesures de compensation du handicap au sein de l'entreprise — qu'il s'agisse d'une organisation spécifique ou de matériel adapté — pour la personne positionnée sur le poste.

Le second axe concerne l'accompagnement dans l'emploi, quel que soit le type de contrat. Deux grandes offres de services s'en dégagent. La première est celle du maintien dans l'emploi, notamment lorsqu'existe « un risque de licenciement pour inaptitude », constaté par un médecin du travail. Avec l'accord du-de la salarié-e et de l'employeur, tout est alors mis en œuvre pour permettre au travailleur ou à la travailleuse handicapé-e de conserver son poste, dans les mêmes conditions de travail. Lorsque cela s'avère impossible, il s'agit de maintenir la personne en emploi, par exemple via un parcours de reclassement professionnel initié par les Opérateurs de Compétences (OPCO) ou par l'Agefiph.

La seconde grande offre de services concerne la transition professionnelle et le conseil en évolution professionnelle au sein de l'entreprise. Ce type d'accompagnement permet de travailler sur le moyen terme, hors de toute notion d'urgence, car la personne occupe encore son poste. Philippe Brousse illustre ce point avec l'exemple d'un salarié qui, quinze ans avant sa retraite, pressentait

que son mal de dos l'obligerait à quitter son poste prématurément. Il a alors été possible de réfléchir avec lui à son avenir — plus ou moins proche — en envisageant un changement de poste plus adapté ou un nouveau parcours de formation. Il s'agit ici d'un cas idéal où « un salarié prend lui-même les devants et anticipe le fait de se retrouver peut-être demain en difficulté ».

Jusqu'à récemment, et en raison de moyens limités, les interventions d'accompagnement complet (de A à Z) des Cap emploi ne concernaient qu'environ 33 % des travailleur·ses handicapé·es. Depuis une réforme récente et le rapprochement avec France Travail, le réseau intervient désormais dans le cadre du *Lieu Unique d'Accompagnement* (LUA), au travers de plusieurs modalités.

La première modalité est l'accompagnement spécifique. Elle concerne les personnes suivies par les *Teams Handicap de France Travail*, avec l'appui des conseillers et conseillères Cap emploi. La seconde modalité est l'accompagnement renforcé, qui s'adresse aux personnes intégrées directement dans « le portefeuille d'accompagnement des conseiller·es Cap emploi ». Ces dernier·es interviennent alors de manière approfondie sur la sécurisation des parcours. Ces deux formes d'accompagnement sont complémentaires pour les employeurs qui souhaitent recruter une personne en situation de handicap.

Un trio constitué du médecin du travail, du·de la salarié·e et de l'entreprise se coordonne pour encadrer la personne. Cette démarche repose sur une analyse du poste et sur la recherche d'adaptations de la situation de travail, qu'elles soient matérielles ou organisationnelles.

Certains aménagements sont simples par exemple, fournir un écran plus grand à une personne déficiente visuelle tandis que d'autres nécessitent des interventions complexes, comme le recours à un·e ergonome chargé·e d'étudier l'ensemble de l'environnement de travail, notamment en termes d'accessibilité. Dans ce cas, des prestataires externes peuvent être sollicités via des appels d'offres lancés par l'Agefiph, qui finance ce type de prestation.

Les questions de compensation du handicap sont traitées individuellement, en observant les obstacles ou les incapacités qui en découlent. Celles-ci ne relèvent pas toujours du handicap lui-même, mais peuvent être liées à l'environnement de travail. Comme le rappelle Philippe Brousse, « le handicap est toujours intégré à un contexte spécifique ».

Ces dispositifs ne sont aujourd'hui mobilisés que pour environ 20 % des travailleur·ses handicapé·es. En effet, la priorité reste souvent de trouver une situation de travail dans laquelle le handicap n'a pas d'incidence, dans une logique d'évitement ou de contournement. Philippe Brousse exprime l'espoir que cette proportion augmente, car il s'agirait de « ne pas redéfinir l'emploi, le métier ou la recherche d'emploi des personnes en situation de handicap par rapport à leurs contre-indications, mais par rapport à leurs compétences et leur motivation ».

Alice Marmeuse passe la parole à **Pierrot Chaix**, codirecteur et programmeur aux Passagers du Zinc (Châteaurenard), pour un retour d'expérience. Il explique que, dix-huit ans plus tôt, le président de l'association qu'il représente souhaitait fermement en raison de son parcours et de ses convictions recruter une personne en situation de handicap pour un poste de

comptable à mi-temps. Cette intention est alors intégrée assez naturellement par le conseil d'administration.

La structure recrute finalement une personne présentant un handicap lourd, lié à une maladie génétique dégénérative. Pierrot Chaix souligne que, si cela peut sembler complexe à gérer au premier abord, « on voit les qualités et les défauts d'une personne, mais pas son handicap ». D'autant que la candidate était surqualifiée : elle détenait l'équivalent d'un DECF en comptabilité ainsi qu'un BTS informatique. « Un CV béton pour un simple poste de saisie comptable, un profil atypique de fou ! (...) Et une mine d'or pour des structures comme la nôtre », précise-t-il.

Après quelques aménagements pratiques, elle remplit parfaitement ses missions et monte rapidement en compétences « parce que c'est une personne brillante ». Elle passe à temps plein, élargit son périmètre à la communication sur les réseaux sociaux et, ajoute-t-il, « elle est d'ailleurs passée cadre ». Sa rigueur en fait une collaboratrice particulièrement précieuse, ne comptant pas ses heures et menant chaque tâche à son terme avec constance et précision.

La parole est donnée à **Lucie Lambert**, directrice déléguée à la Clef (Saint-Germain-en-Laye), presque émue d'évoquer la situation qu'elle s'approprie à décrire. La rencontre avec Antoine s'est faite un peu par hasard, dans le cadre d'un stage de réinsertion. L'ancien directeur de la structure lui avait présenté ce candidat pour un poste de comptable. Il avait parlé d'une « personne qui a un certain univers ». Une remarque qui n'inquiète pas Lucie Lambert : au contraire, elle en est davantage intriguée. Sans formation spécifique, elle s'appuie alors sur son instinct, son humanité et son sens de la relation.

Lors du premier rendez-vous, Antoine parle peu. Il est accompagné d'une conseillère en emploi accompagné, qui s'exprime en grande partie à sa place, ce qui donne à Lucie Lambert l'impression d'une forme d'infantilisation. Elle ne connaît pas encore son handicap : elle apprendra plus tard, par ses parents, qu'Antoine est autiste Asperger. Cela implique de réelles difficultés de sociabilisation et de communication : lorsqu'il ne connaît pas ses interlocuteur·rices, il reste distant, car « son psychique n'est pas fait pour prendre contact avec l'autre ». Pourtant, paradoxalement, il aime que l'on s'intéresse à lui, aime répondre aux questions et être en interaction, mais se sent empêché d'en initier les prémices. Dans un parcours de recherche d'emploi, un tel handicap peut se révéler extrêmement problématique.

Accueilli en stage pour six mois, Antoine révèle ce que Lucie Lambert décrit comme « des talents de super-héros » : une mémoire exceptionnelle, auditive comme visuelle, lui permettant de se souvenir de tout et de devenir une véritable bibliothèque de données. Comme dans l'exemple partagé par Pierrot Chaix, l'erreur n'existe pas pour lui : sa rigueur est absolue, chaque problème doit être résolu. De même, le mensonge n'existe pas dans son rapport au monde, ce qui constitue, dans le domaine de la comptabilité, un atout précieux. « On ne cache rien avec Antoine », s'amuse-t-elle.

Il accomplit un travail d'une grande qualité, ce qui convient parfaitement à l'équipe, qui ne le maternel pas pour autant : elle attend de lui qu'il remplisse pleinement les missions pour lesquelles il est employé. Pour Lucie Lambert, l'essentiel consiste à le conforter dans ses aptitudes, à l'encourager à travailler et à exercer une activité qu'il maîtrise et qui le rend utile. Un besoin de réassurance et

de valorisation que partage tout individu qu'il soit en situation de handicap ou non. « Une forme de normalité dans les besoins », souligne-t-elle.

Des aménagements ont certes été envisagés (un code couleur, un casque pour atténuer les nuisances sonores) mais aucun ne s'est révélé réellement indispensable. Pour Antoine, un ordinateur, un crayon, un tableur Excel et surtout « une consigne extrêmement précise et claire » suffisent amplement à accomplir son travail.

Un échange avec le public soulève la question des artistes investi-es ou non dans l'action culturelle. En matière d'appréhension des personnes en situation de handicap, il n'existe pas réellement de formation permettant de les accueillir correctement, simplement et avec bienveillance. Comme le formule une intervenante, « on peut parfois se sentir démunis » : certain-es artistes ne se pensent pas capables de soutenir ce type de projet, dont ils ou elles fantasment parfois la complexité, tandis que d'autres s'y engagent pleinement et souhaitent même renouveler l'expérience.

Pourtant, les créations de postes dédiés aux personnes en situation de handicap restent quasi inexistantes dans le secteur des musiques actuelles. Selon Lucie Lambert, ces absences s'expliquent notamment par le manque de réflexion globale du secteur, en particulier dans les métiers techniques. Si un handicap physique peut constituer un frein ponctuel dans ces fonctions, ce n'est pas nécessairement le cas du handicap psychique : « faire du son, faire de la lumière, c'est de l'électricité, c'est des maths », souligne-t-elle. Mais ce potentiel reste largement impensé.

Ces lacunes apparaissent plus clairement

lorsqu'on s'interroge sur la compatibilité ou l'adaptabilité de certains postes, selon les secteurs concernés.

Agnès Vidal du Tetris (Le Havre), partage ensuite ce qu'elle appelle « une impasse administrative ». La structure souhaite employer une personne atteinte d'un cancer depuis longtemps, contrainte de s'absenter une semaine sur trois pour suivre sa chimiothérapie. Anciennement intermittente, et donc non salariée directement par la structure, il leur semble impossible de la faire passer en mi-temps thérapeutique. Malgré des échanges avec Cap emploi et la médecine du travail, aucune solution n'a encore été trouvée. « On a parfois des absurdités administratives qui ne nous facilitent pas la vie », conclut-elle.

Marion Vannier-Riou, responsable action culturelle à La Luciole (Alençon), interroge ensuite les intervenant-es sur l'accueil de bénévoles en situation de handicap. Pierrot Chaix confirme que cela existe. Il cite notamment l'exemple d'une personne hyperactive, dormant très peu, proche du spectre autistique et présentant des troubles psychologiques importants, avec « une certaine focalisation sur la gente féminine ». En raison de ce comportement, le conseil d'administration des Passagers du Zinc a dû statuer sur la possibilité de son retour parmi les bénévoles. Une situation particulièrement délicate, où il convient d'éviter que « tout le monde ne tourne le dos à tout le monde », souligne Pierrot Chaix.

Sur la question du bénévolat, Lucie Lambert explique être également engagée dans une SMAC des Yvelines, l'Usine à Chapeaux, qui a la particularité d'être un centre social, donc un lieu de vie tourné vers l'accompagnement de la population. Cela implique « l'implication

des habitant-es dans le projet », ce qui amène la structure à coordonner plus de 200 bénévoles. Selon elle, à la différence de l'emploi — où un poste, des missions, des objectifs et des critères d'évaluation structurent la relation de travail —, le bénévolat repose sur « une dimension d'engagement très intime », avec des motivations multiples, malgré l'inscription dans un projet collectif. « On leur trouve une place évidemment, car tout le monde a sa place », insiste-t-elle.

Une nouvelle question du public permet à Justine Loubette, directrice du pôle Ressources, Prospective et Innovation de L'Autre Canal (Nancy), de témoigner. À son arrivée dans la structure deux ans plus tôt, et dans le contexte d'une direction renouvelée, la politique en matière d'emploi de personnes en situation de handicap était selon elle « plutôt mauvaise ». « On payait même la surcote », précise-t-elle, avec des montants très élevés qui ont incité l'équipe à solliciter l'Agefiph. Une sensibilisation a ensuite été organisée pour l'ensemble de l'équipe, via différentes formations.

Peu après, une jeune femme, Margot, effectue un stage dans la structure : tout se passe très bien, au point qu'elle devient bénévole. « Une rencontre émouvante, rien que d'y repenser », confie Justine Loubette. Par la suite, une étude plus poussée conduite via un réseau handicap de Nancy permet d'identifier les manquements du lieu en matière d'accessibilité et d'y remédier, afin de rendre la présence des personnes en situation de handicap pleinement naturelle.

L'Autre Canal participe également à l'opération Duoday, accueillant chaque mois de novembre des stagiaires pour une journée, à différents postes : bar,

accueil, comptabilité, action culturelle... Cette initiative apporte aussi beaucoup à l'équipe, invitée à changer de regard sur le handicap et à vivre « de très belles histoires », conclut-elle.

Une nouvelle question, posée par Laura Liboz de la SMAC Le Moulin (Jura), porte sur l'attractivité des postes pour les personnes en situation de handicap. Des notions spécifiques doivent-elles être précisées sur l'offre d'emploi au moment de la publication de cette dernière ? Existe-t-il un réseau de publication d'offres particulier ? Comment donner également envie à des bénévoles en situation de handicap de faire partie du projet ?



Philippe Brousse lui répond. Pour ce qui concerne le dépôt d'offres d'emploi, il rappelle que cela relève du service public de l'emploi et donc de France Travail. « Vous ne pouvez pas déposer une offre réservée à une personne en situation de handicap, car ce serait discriminant... à l'envers », explique-t-il d'emblée. En complément de Cap emploi, les structures peuvent se tourner vers d'autres dispositifs, comme les *Emplois accompagnés* ou les ESAT déjà cités, ainsi que vers le réseau associatif local.

Il mentionne également un nouveau dispositif, *Handimatch*, qui permet aux employeurs labellisés « *handi-accueillant* » d'être directement mis en relation via le

site de France Travail avec des personnes souhaitant valoriser leur statut de travailleur-se handicapé-e. « Encore faut-il obtenir le label, en ayant déjà mis en place quelques actions positives », précise-t-il. Cette initiative étant récente, il est encore trop tôt pour en mesurer les effets.

Philippe Brousse insiste surtout sur l'importance de « travailler la rencontre ». Il rappelle que plus de 50 % des recrutements de personnes en situation de handicap ont lieu dans des entreprises de moins de vingt salarié-es, pourtant non soumises à l'obligation d'emploi. « Si elles le font, c'est parce qu'elles ont trouvé la bonne personne, le bon savoir-être et la bonne compétence », souligne-t-il.

Pour compléter le sourçage de candidat-es, Barbara Bretnon rappelle l'existence de [l'Espace emploi](#) sur le site de l'Agefiph, ainsi que le hashtag [#ActivateurDeProgrès](#), permettant de signaler, de manière indirecte, qu'une structure est favorable à l'accueil de personnes en situation de handicap. Outre le Duoday, elle mentionne également le dispositif [Un Jour, Un Métier en Action](#).



Intelligence artificielle : quels impacts sur les métiers de la communication dans les lieux de musiques actuelles ?



Mardi 8 juillet | 16h30 - 18h30



Salle 4



Table
ronde

L'intelligence artificielle transforme les pratiques de communication dans le secteur des musiques actuelles et génère la production d'immenses quantités de données qui influent grandement nos habitudes de travail et nos relations.

L'analyse prédictive des publics, l'automatisation des contenus, la personnalisation des campagnes... De nouveaux outils émergent, modifiant les temporalités, les compétences mobilisées et les stratégies mises en œuvre. Mais ces évolutions posent aussi des questions de fond : quelles implications pour la créativité, la relation aux publics et l'éthique professionnelle ? Quels sont les risques d'un usage non maîtrisé ? Cet atelier propose un état des lieux des usages actuels de l'IA dans les lieux de musiques actuelles, à travers des retours d'expérience, des exemples et une réflexion collective sur les mutations en cours.

ANIMÉE PAR...



Lucie Bouchet
Doctorante en sciences
de gestion et consultante
indépendante

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Gwendolenn Sharp
Fondatrice de The Green
Room



Marine Rivollet
Co-fondatrice et directrice de
2AM (Paris)



Amélie Raoul
Chercheuse en IA générative
et fondatrice de Minaia



Céline Rousseau
Co-fondatrice de Mazette
(Nîmes)



Pierre Penisson
Responsable communication,
des relations publiques et
des partenaires aux Abattoirs
(Cognac)

Lucie Bouchet, doctorante en sciences de gestion et consultante indépendante, rappelle son expérience de sept ans à Stereolux, où elle a été responsable de la billetterie et des relations avec le public. Elle introduit la table ronde en retraçant brièvement l'histoire de l'intelligence artificielle, des travaux d'Alan Turing dans les années 1940 jusqu'à l'essor fulgurant des IA génératives depuis deux ans et demi. Elle souligne la rapidité avec laquelle ces outils se sont intégrés dans la vie professionnelle et personnelle, citant des exemples d'usages quotidiens et l'augmentation massive des utilisateurs de ChatGPT, passé à 123 millions par jour en 2024.

S'appuyant sur une étude d'Arctus et du Boston Consulting Group, elle note que 43 % des employé·es utilisent déjà l'IA, contre 20 % l'année précédente. Ces technologies sont perçues comme des leviers de performance et libèrent du temps pour des tâches stratégiques, mais leur usage, notamment en communication, mérite d'être questionné.



Elle propose d'ouvrir la discussion à partir de pratiques concrètes, en rappelant que le débat doit rester un espace d'échange sans jugement, tant le sujet demeure polarisant. Elle présente ensuite les intervenant·es du plateau – Céline Rousseau (Mazette), Pierre Penisson (Les Abattoirs), Marine Rivollet (2AM Music),

Gwendolenn Sharp (The Green Room) et Amélie Raoul (Université Paul-Valéry et cabinet Minaya) – qui apporteront des regards complémentaires sur l'usage de l'IA dans le secteur culturel, avant de donner la parole à Pierre Penisson pour amorcer la discussion.

Pierre Penisson, responsable de la communication et des partenariats, présente Les Abattoirs à Cognac : une structure hybride avec une salle de 500 places et une école de musique de 200-250 élèves, portée par une équipe permanente de six personnes. Il utilise l'IA de manière limitée, pour la relecture et la correction, mais refuse de l'employer pour la création ou la stratégie, réservant son usage à l'assistance technique.

Céline Rousseau, cofondatrice de Mazette, agence d'ingénierie culturelle, distingue deux usages de l'IA en communication : l'« officiel », pour des tâches de support (prise de notes, correction, contenus courts pour les réseaux sociaux), et l'« officieux », plus discret, notamment pour la création de visuels ou des expérimentations individuelles. Certain·es responsables confient même à l'IA la rédaction de communiqués ou d'appels à projets. Ces pratiques concernent aussi bien les petites que les grandes équipes, surtout en cas de forts volumes de communication. L'IA fait gagner du temps et suscite la curiosité, sans remplacer pour autant les graphistes. Elle souligne que les plus jeunes s'en inspirent davantage et que la publication directe de contenus générés par l'IA reste rare, même si certains textes sont écrits ou validés par ces outils.

Vincent Nocrekul, directeur de la communication du Grand Mix à Tourcoing, explique que son équipe utilise peu l'IA, mais recourt régulièrement à ChatGPT pour des besoins de traduction. Situé près

de la frontière flamande, l'équipement doit produire des contenus bilingues et constate que la qualité des traductions générées par l'IA s'avère supérieure à ses alternatives habituelles.

Un représentant de la SMAC07 souligne, quant à lui, une approche différente : il refuse d'utiliser l'IA pour la communication, estimant que la création de contenu est la partie la plus plaisante et créative de son métier. En revanche, une collègue de son équipe s'appuie largement sur l'IA pour rédiger des dossiers de subvention et des appels à projets, laissant à l'outil la production intégrale des textes, ce qui représente pour elle un gain de temps considérable.



Trois grandes familles d'IA : traditionnelles, génératives et superintelligence

Amélie Raoul, chercheuse en intelligence artificielle générative et doctorante à l'université Paul-Valéry de Montpellier, commence par rappeler l'importance de définir ce que recouvre le terme « intelligence artificielle ». Elle distingue trois grandes catégories.

La première est celle des IA traditionnelles, conçues pour accomplir une tâche unique et conditionnée. GPS, algorithmes

de réseaux sociaux ou systèmes de recommandation en sont des exemples concrets. Présentes de longue date, elles influencent déjà nos comportements quotidiens, qu'il s'agisse de consommer un certain type de contenu ou d'acheter en ligne.

La deuxième correspond aux IA génératives, capables de produire du texte, du son ou des images. Leur arrivée marque une rupture majeure, avec des outils tels que ChatGPT, Claude, Gemini ou Copilot, déjà largement implantés dans le monde professionnel.

Enfin, elle évoque l'hypothétique superintelligence artificielle, une projection qui alimente l'imaginaire collectif et les ambitions de figures comme Elon Musk ou Sam Altman. Cette IA « suprême », consciente et dotée de capacités cognitives humaines, relève pour l'heure du fantasme, oscillant entre utopie et cauchemar.

Amélie souligne que qualifier ces technologies d'« intelligence » entretient la confusion, car elles ne sont pas intelligentes comme les humains. Elle cite Stephen Hawking à propos des risques et des opportunités de l'IA et rappelle que l'enjeu dépend des choix collectifs et individuels. L'avenir demeure difficile à prévoir, les évolutions sont rapides, mais le système économique actuel oriente largement ces développements dans une logique marchande.

Automatiser les relations publiques dans les festivals

Marine Rivollet, directrice générale et cofondatrice de *2AM Music*, présente à la fois les usages actuels de l'intelligence artificielle dans le secteur et la solution qu'elle a développée. Elle rappelle d'abord la vitesse inédite d'adoption de

ChatGPT (un million d'utilisateurs en cinq jours, contre deux ans et demi pour Spotify) qu'elle explique par l'accessibilité du langage naturel. Elle note que nombre d'usages se sont installés de manière officieuse, en particulier pour gagner du temps sur des déclinaisons de contenus (adapter un même post à différents réseaux sociaux) ou pour automatiser certaines campagnes marketing numériques, déjà très présentes dans l'industrie musicale.



Issue du secteur du live où elle a travaillé pendant dix ans, Marine s'est formée à l'IA et a cofondé 2AM Music avec l'objectif d'automatiser certains processus techniques et organisationnels. La première application concrète est « Lenny », un agent virtuel de support et de relation client. Intégré directement aux boîtes mail des équipes organisatrices (comme Rock en Seine), Lenny prend en charge les questions récurrentes des publics (horaires, conditions d'accès, billetterie) qui représentent jusqu'à 80 % des demandes, permettant de soulager les équipes. Les requêtes sensibles (accessibilité, violences, urgences) sont immédiatement transmises à un-e référent-e humain-e via une notification. Marine insiste sur la transparence vis-à-vis du public : les échanges sont signalés comme émanant d'une IA, en conformité avec le RGPD, et chaque utilisateur-ice peut à tout moment demander à dialoguer

avec une personne réelle en tapant, par exemple, « humain svp ». Elle souligne que son système repose sur un modèle multi-agents, où plusieurs bots coopèrent pour comprendre et traiter les requêtes.

Elle évoque sa participation à Wallifornia, à Liège, où startups et investisseurs manifestent un fort intérêt pour l'IA dans la musique, ainsi que des solutions comme Claimy, qui automatisent la collecte de royalties. Selon elle, l'IA vise à faire gagner du temps et des revenus, sans remplacer les métiers.

Les trois grands défis éthiques de l'IA générative

Amélie Raoul dresse un panorama des principaux défis éthiques. Elle en identifie trois, illustrés de manière concrète :

1. La standardisation des créations

L'IA ne crée pas au sens humain du terme : elle assemble des données existantes. Cela entraîne un risque d'uniformisation, puisque les modèles se nourrissent de productions déjà générées, y compris celles issues de l'IA elle-même. Ce phénomène, qualifié de « consanguinité numérique » ou de « model collapse », conduit à un appauvrissement progressif de la créativité et à un palier de non-renouvellement.

2. La dépendance cognitive

L'usage régulier des IA génératives peut créer une dépendance subtile, à l'image de l'adoption massive d'Internet et des réseaux sociaux. Amélie parle d'« autorité cognitive » : l'IA peut remplacer notre discernement en imposant non pas « une vérité »,

mais « la vérité ». L'exemple de Grok, positionnée comme anti-woke, montre comment des biais idéologiques peuvent s'intégrer à des outils présentés comme neutres.

3. Les biais algorithmiques et l'hallucination

Les IA reproduisent et amplifient les biais de leurs données d'entraînement : un PDG généré sera presque toujours un homme blanc d'âge mûr. Ces biais textuels et visuels renforcent des stéréotypes sociaux. À cela s'ajoute le phénomène d'« hallucination », où l'IA invente de toutes pièces des références, des chiffres ou des auteurs-ices plausibles mais inexistantes. Selon Amélie, certaines IA atteignent jusqu'à 30 % d'hallucinations, rendant la supervision humaine indispensable.

À partir de ces constats, Céline Rousseau apporte un exemple concret issu de son expérience : l'usage croissant de l'IA pour générer des photos d'équipes flatteuses et lissées à partir de clichés médiocres. Si la solution séduit par sa praticité et son faible coût, elle renforce la standardisation de la beauté et entretient des biais esthétiques (amincissement, bronzage, embellissement artificiel), tout en posant des questions de consentement et de sincérité dans la communication des organisations.

Enfin, Amélie revient sur une étude récente de la Harvard Business Review (2025) montrant un glissement rapide des usages : alors qu'en 2024 l'IA générative servait surtout à produire du contenu ou à générer des idées, en 2025 ses trois premiers usages sont devenus la thérapie, l'organisation de la vie quotidienne et la recherche d'objectifs de vie. Elle souligne que ce sont principalement les jeunes

(15-35 ans, avec un taux d'usage de 80 % chez les 15-25 ans) qui se tournent vers l'IA pour ces fonctions quasi existentielles, renforçant ainsi le biais de confirmation et la dépendance cognitive.

Lucie Bouchet met en parallèle ces constats avec des dynamiques déjà observées sur les réseaux sociaux par exemple, l'exposition accélérée à des contenus misogynes sur Instagram pour un profil masculin « vierge ».



L'impact environnemental massif de l'IA : serveurs, eau potable et démesure énergétique

Gwendolenn Sharp, fondatrice de *The Green Room*, spécialisée dans les enjeux environnementaux et les pratiques numériques responsables dans le secteur de la musique, dresse un état des lieux préoccupant de l'empreinte écologique de l'intelligence artificielle. Elle rappelle que, contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas les serveurs mais bien la multiplication des appareils (34 milliards dans le monde) qui constitue la première source d'impact. Néanmoins, l'IA accentue la pression sur les infrastructures : les data centers deviennent toujours plus massifs, concentrés géographiquement dans des zones stratégiques, avec des conflits d'usage autour de l'eau potable, de l'utilisation des sols et de l'énergie.

À titre d'exemple, Gwendolenn Sharp cite

la consommation électrique générée par deux tendances virales sur Midjourney (« starter packs » et pastiches Ghibli) : 700 millions d'images produites en moins d'un mois, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 210 ménages. Elle souligne que, d'ici deux ans, la consommation électrique de l'IA pourrait atteindre celle d'un pays comme l'Allemagne ou la Suède.

Enfin, elle met en avant l'émergence d'initiatives comme celle initiée par RESET!, un réseau européen d'indépendant-es qui appelle à ouvrir la discussion sur des pratiques responsables et à envisager des chartes éthiques d'usage de l'IA au niveau européen.

Intégration des enjeux éthiques et environnementaux dans la conception d'une IA pour l'événementiel

Marine Rivollet explique comment 2AM Music a intégré, dès la création de son produit, les enjeux éthiques et environnementaux liés à l'IA. Elle souligne plusieurs points clés :

Enjeux environnementaux

- Choix de serveurs hébergés en France et de clouds européens afin de limiter l'impact écologique.
- Développement de « small language models » (petits modèles de langage), plus sobres et adaptés aux besoins spécifiques du secteur événementiel (support client, reporting, automatisations simples), plutôt que de recourir à des modèles massifs (type ChatGPT 4.5) très énergivores.
- Sensibilisation à la consommation énergétique des IA pour les tâches simples, afin de réduire la

dépendance inutile aux modèles lourds.

Enjeux d'authenticité et de transparence

- Respect du RGPD et mention explicite de l'usage d'une IA.
- Travail B2B en collaboration avec les client-es pour décider ce qui peut être automatisé et ce qui requiert un-e humain-e, notamment sur les sujets sensibles (harcèlement sexuel, situations complexes).
- Automatisation centrée sur l'humain : seules les tâches répétitives et manichéennes sont automatisées ; l'intervention humaine demeure là où elle est nécessaire.

Protection et traitement des données

- Minimisation et anonymisation des données, en ne conservant que celles strictement utiles à l'optimisation des processus et aux usages d'IA prédictive.
- Analyse des données pour améliorer le service et anticiper les besoins opérationnels futurs des festivals.

Identifier les besoins et encadrer collectivement l'usage de l'IA dans la communication culturelle

Céline Rousseau souligne l'absence de discussions collectives sur l'usage de l'IA et insiste sur l'importance de définir un cadre clair. Elle recommande la méthode BISOU – qui place le besoin avant l'outil – et illustre ce principe par son choix de Dicte AI pour automatiser la prise de notes, alliant gain de temps et respect de ses compétences.

Elle insiste sur l'idée de discuter de l'IA en équipe plutôt qu'individuellement. Elle rappelle que l'IA modifie certaines tâches, mais pas les métiers, et que des chartes éthiques collectives sont nécessaires pour réguler son usage tout en respectant l'identité de l'organisation. Elle note enfin la tension entre réduction des budgets et coûts écologiques et éthiques, qu'il faut rendre visibles pour toutes et tous.



Pierre Penisson partage son expérience personnelle de l'IA au sein de son équipe. Après avoir constaté que certain-es collègues l'utilisent à des fréquences et pour des usages très variés, il a envoyé un courriel pour présenter ses propres pratiques. Il observe que certain-es s'en servent quotidiennement pour des tâches administratives et de suivi, tandis que d'autres, comme le régisseur général, y sont totalement opposé-es. Pierre, lui, recourt à l'IA pour des tâches mécaniques (relecture, corrections), mais l'évite pour le créatif ou le stratégique afin de préserver le lien avec le public. L'outil lui permet ainsi de se concentrer sur l'essentiel et d'optimiser son temps, sans altérer le sens de son travail.

Usages stratégiques et pragmatiques de l'IA

Lucie Bouchet commence par partager une anecdote issue de son

expérience universitaire. Elle explique qu'il devient courant de vérifier les devoirs particulièrement bien rédigés ou présentant une faute isolée afin de détecter un éventuel usage de l'IA. Elle relate avoir récemment appris qu'une IA peut « s'approprier » un texte soumis en relecture : même de simples corrections de ponctuation peuvent conduire certains outils de détection à identifier, à tort, le document comme généré par l'IA. Elle précise que ces enjeux varient selon les contextes, mais qu'il s'agit d'une information utile à connaître. Amélie Raoul réagit immédiatement en déconseillant fortement l'usage de ces outils de vérification, en soulignant leur inefficacité.

Gwendolenn Sharp illustre un usage stratégique de l'IA : certaines structures européennes entraînent leurs solutions d'IA depuis deux ans pour gagner en performance sur les dossiers de subvention, comme le LABA, qui forme d'autres acteur-ices. Elle évoque aussi un usage quotidien : l'IA lui permet de rédiger ses réclamations de billets de train, lui faisant gagner du temps tout en conservant son style – preuve de son potentiel pour alléger des tâches répétitives.

Former à l'usage critique de l'IA chez les jeunes générations

Présente dans le public, Léa Lapendry, chargée de communication à Victoire 2, exprime son étonnement face à ses stagiaires, très jeunes, qui utilisent ChatGPT pour quasiment tout, et souligne sa difficulté à leur faire comprendre l'importance d'insuffler « un peu de soi » dans la communication. Elle se sent dépassée par cette dépendance et s'interroge sur les moyens de transmettre cette sensibilité aux nouvelles générations.

Amélie Raoul explique que le problème ne tient pas à l'âge des étudiant-es, mais au manque de formation et d'esprit critique. Selon elle, beaucoup de jeunes recourent à l'IA de façon systématique parce qu'ils et elles n'ont jamais appris à comprendre quand et pourquoi l'utiliser avec discernement. Elle insiste sur l'importance de l'éducation comme fondement pour développer un usage responsable de l'IA et l'esprit critique nécessaire à la communication.

Céline Rousseau propose de revaloriser l'expression « organique » en demandant aux étudiant-es de raconter des expériences personnelles, par exemple, un film qu'ils ou elles ont vu, puis de comparer ce récit à ce que générerait ChatGPT. Cette approche met en lumière la force et l'authenticité de la communication humaine, et démontre que l'enthousiasme et la sensibilité d'une personne ne peuvent être remplacés par l'IA.

IA : le secteur des formations saturé

Dans l'assistance, Nathalia Franco, chargée de communication de feu-La Bobine, demande à Amélie Raoul s'il existe des organismes ou associations capables de former correctement les entreprises à l'utilisation responsable de l'IA, tout en soulignant que, malgré l'éducation et la formation, les nouvelles générations continueront d'utiliser massivement ces outils.

Amélie Raoul nuance en soulignant que le marché de la formation à l'IA est aujourd'hui saturé, souvent dominé par des acteur-ices qui proposent des formations techniques superficielles, sans aborder les dimensions éthiques et responsables. Elle précise qu'elle-même forme régulièrement des entreprises, des collectivités et des écoles, mais qu'il

n'existe pas de labellisation officielle garantissant la qualité des formations. Elle cite toutefois Ethik-IA comme un acteur engagé dans l'accompagnement responsable. Céline Rousseau complète en mentionnant TMNlab, une association de communautés apprenantes du secteur culturel qui propose des formations à l'IA avec un encadrement éthique, financées par le ministère de la Culture. Les intervenant-es insistent sur l'importance de se concentrer sur le contenu réel des formations plutôt que sur leur discours marketing.

Lucie Bouchet évoque ensuite la question du financement de la recherche universitaire en IA, souvent assuré par les entreprises elles-mêmes, ce qui pose un problème de partialité. Amélie Raoul fait le parallèle avec des secteurs comme la médecine ou l'agroalimentaire, où les financements privés peuvent biaiser les résultats. Elle insiste sur la nécessité de rester critique et de vérifier la source, le contexte et les intentions de chaque étude.

Tour de table : usages éthiques de l'IA

Lucie Bouchet propose aux intervenant-es de partager des pratiques pour un usage éthique de l'IA – en rappelant que l'IA, en tant que telle, ne peut jamais être entièrement « éthique ».

Marine Rivollet rappelle l'importance de se former et de comprendre l'impact environnemental et éthique des modèles utilisés, citant l'exemple de jeux de données français pour certains modèles, par opposition à des modèles plus larges et US-centric (centrés sur les États-Unis) souvent plus biaisés.

Gwendolenn Sharp évoque une expérience émotionnelle marquante avec des gilets vibrants pour personnes sourdes : l'IA

permet de « ressentir » les sons de manière très ciblée, montrant que la technologie peut aussi générer de l'émotion et enrichir des expériences sensibles.

Amélie Raoul rappelle que l'IA n'est pas éthique en soi : seuls nos usages peuvent l'être. Elle recommande de limiter les requêtes inutiles, de se former et de préserver son autonomie intellectuelle – non sans humour : même un simple « bonjour, merci » a un impact environnemental.

Pierre Penisson souligne l'importance de définir collectivement, au sein des équipes, des règles éthiques d'usage de l'IA, pour ne pas perdre la dimension humaine et émotionnelle du travail.



Céline Rousseau conclut en citant René Char : « *La lucidité, c'est la blessure la plus rapprochée du soleil.* » Elle insiste sur la nécessité de se former, de décider collectivement et de privilégier le collectif et les expériences vécues avec de vrai-es humain-es, même dans un monde où l'IA prend une place croissante.



L'accompagnement d'artistes au regard des enjeux de la gestion sonore : partage d'expérience et perspectives communes



Mardi 8 juillet | 16h30 - 18h30



Club



Table
ronde

Alors que le sujet de la gestion sonore se situe au croisement d'enjeux artistiques, sanitaires, réglementaires et environnementaux, comment est-il pris en compte dans les actions de soutien aux pratiques musicales ? Face à l'évolution des pratiques, des modes de création et des esthétiques musicales, dans un contexte où les artistes semblent de plus en plus attentifs à leur santé et leur hygiène de vie, il paraît nécessaire de réinterroger les outils d'accompagnement, les approches et les messages de prévention.

Cet atelier propose de réfléchir à la manière d'accompagner les musicien·nes sur la question de la gestion sonore, à travers les dispositifs d'accompagnement, l'accueil en résidence ou les parcours de formation. Comment aborder ces enjeux dès les premières étapes du processus créatif, en associant musicien·nes, équipes d'accompagnement, technicien·nes et enseignant·es ? Ce temps d'échange permettra de croiser les expériences, d'interroger l'adaptation des dispositifs et d'esquisser un vocabulaire commun. Il contribuera aussi à nourrir le projet Lobe me tender porté par AGI-SON.

ANIMÉ PAR...



Marion Gougeat
Responsable communication à
AGI-SON

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Charlotte Cegarra
Autrice, compositrice,
interprète



Camille Muguet
Responsable du pôle
accompagnement des
pratiques musicales
au Brise Glace (Annecy)



Baptiste Pierre
Responsable du Pôle
Ressources et numérique de la
Cité de la Musique
(Romans-sur-Isère)



Philippe Bregand
Chargé de mission formation &
formateur au Collectif RPM



Joachim Moulfi
Chargé de l'accompagnement
des pratiques artistiques et
culturelles au Brise Glace
(Annecy)

Antoine Cordier, coordinateur de la vie associative et de la dynamique fédérale à la FEDELIMA, introduit la table ronde en rappelant qu'il s'inscrit dans la continuité d'un groupe de travail lancé fin 2024 avec AGI-SON, visant à aborder collectivement les enjeux de la gestion sonore de manière transversale. Ce groupe organise régulièrement des temps d'échange et de partage d'expériences à destination des adhérents de la FEDELIMA, d'AGI-SON et de ses relais régionaux.

Cet atelier s'inscrit dans la continuité de deux webinaires organisés au printemps 2025 : le premier consacré aux questions de spatialisation du son et le second à la sonorisation des lieux extérieurs de petite jauge, tels que les guinguettes ou les petits festivals portés par des salles de musiques actuelles. À travers ce troisième rendez-vous, le groupe de travail souhaitait interroger la question de l'accompagnement des pratiques et des artistes sur les enjeux de gestion sonore.

Marion Gougeat, animatrice de l'atelier et responsable de la communication chez AGI-SON, rappelle que les enjeux du sonore dans les musiques amplifiées ont profondément évolué ces dernières années, notamment avec la parution du nouveau décret « Son », dont les conséquences sur la pratique musicale en live sont multiples, tant pour les équipes que pour les artistes.

De nouveaux paramètres sont désormais à prendre en compte : les niveaux limites en tout point accessible au public, l'abaissement des niveaux en dBA, la limitation des basses fréquences – un nouveauté de ce texte – ainsi que la question des émergences sonores, qui pose de nombreux problèmes en extérieur. Dans ce contexte, il est essentiel que les enjeux sonore soient compris et partagés par l'ensemble des protagonistes d'un

projet, en particulier par les artistes, dont les choix esthétiques et techniques ont des répercussions directes sur la production et la diffusion.

Trois dimensions structurent aujourd'hui ces enjeux

- Artistique : comment l'artiste traduit-il-elle son œuvre et la restitue-t-il-elle au public en live ?
- Sanitaire : comment garantir la protection du public, des artistes et des équipes ?
- Environnementale : une dimension apparue plus récemment, notamment avec la reprise d'activités post-confinement et l'expression accrue des plaintes de riverains. Elle s'accompagne d'un cadre réglementaire parfois inadapté, ne permettant pas toujours aux organisateur·ices d'être en conformité avec la réglementation. Le sujet des émergences sonores fait d'ailleurs actuellement l'objet de discussions au sein d'un groupe de travail interministériel.

Cet atelier vise à soulever plusieurs questions :

Les enjeux du sonore sont-ils abordés dans les parcours d'enseignement et d'accompagnement ? Comment pourraient-ils être mieux intégrés dès le début du processus créatif ? Peuvent-ils nourrir la démarche artistique plutôt que d'être perçus comme une contrainte ?

L'objectif est d'aborder ces problématiques à partir des retours d'expérience des intervenant·es, d'identifier les leviers permettant de renforcer la sensibilisation à cette question, d'observer comment les nouvelles esthétiques amènent de

nouvelles pratiques musicales et de repérer de nouveaux points de vigilance. Enfin, cet échange vise à faire émerger des pistes pour le lancement du dispositif Lobe Me Tender, porté par AGI-SON, et dédié aux artistes ainsi qu'aux personnes en charge de leur accompagnement.

Les intervenant-es se présentent.

Camille Muguet, responsable du pôle accompagnement des pratiques musicales au Brise Glace (Annecy) depuis quatre ans, débute son intervention en revenant sur son parcours. Elle a auparavant travaillé au sein de l'équipe des studios de la salle en tant que technicienne son, accompagnant les artistes en répétition et en résidence, tout en assurant l'accueil technique lors des concerts du club, principalement dédiés aux pratiques amateurs. À titre personnel, elle explique s'être elle-même interrogée sur ses pratiques professionnelles après avoir perçu certains signaux d'alerte, et surtout après avoir accompagné un proche souffrant d'hyperacousie.

Camille observe aujourd'hui une évolution positive des pratiques sonores au sein des groupes. À son arrivée au Brise Glace, il y a seize ans, le mot d'ordre dominant parmi les musicien-n-es était encore : « si c'est trop fort, c'est que t'es trop vieux ». La puissance s'exprimait alors par le volume, la recherche du « plus fort possible ». Désormais, la puissance sonore est davantage pensée en termes de dynamique et de nuances.

Sur le plan de la prévention des risques auditifs, elle note que la sensibilisation à cette question a progressé : le sujet semble moins tabou et suscite davantage d'intérêt. Les musicien-n-es partagent plus volontiers leurs expériences et posent des questions. Les échanges autour de ces thématiques sont ainsi facilités, rendant

l'entrée en discussion plus naturelle.

Camille souligne que la manière d'aborder la gestion sonore varie selon les esthétiques musicales. Les instruments électroniques, par exemple, offrent un contrôle permanent du volume, permettant des ajustements précis. Elle remarque également que la pratique en solo facilite certains aspects de cette gestion : l'artiste maîtrise entièrement l'orchestration et les arrangements, alors qu'au sein d'un groupe, il peut être plus difficile de trouver un équilibre collectif autour du niveau sonore.

Concernant la santé auditive, Camille note qu'il est plus simple qu'auparavant d'aborder le sujet avec les artistes, même si cela reste un moment délicat, notamment lorsque l'on ignore si la personne a déjà subi un traumatisme auditif. Elle s'interroge enfin sur la meilleure manière de formuler ces messages, afin qu'ils ne génèrent ni anxiété, ni culpabilité, mais



qu'ils contribuent à instaurer une véritable culture du soin et de la prévention.

Joachim Mouffi, en charge de l'accompagnement des groupes au Brise Glace (Annecy), revient sur son propre parcours. Musicien lui-même et sujet à des acouphènes, il se souvient des répétitions dans les caves de ses débuts, à l'adolescence, « sans bouchons et sans

information sur les protections auditives ». Il regrette aujourd'hui de s'être exposé pendant de longues années avant de comprendre que les dommages causés étaient irréversibles. Cette expérience personnelle nourrit sa pratique d'accompagnateur. Il confie d'ailleurs se demander parfois ce que les artistes qu'il a suivis ces dernières années ont réellement retenu de sa sensibilisation sur le sujet, et estime qu'avoir un retour de leur part serait particulièrement instructif.

Joachim présente ensuite les principaux dispositifs d'accompagnement mis en œuvre au Brise Glace :

- Six groupes ou artistes bénéficient chaque année d'un accompagnement de trois à quatre mois, assuré uniquement avec les ressources internes de la structure.
- Deux groupes ou artistes sont suivis sur une année complète, avec un budget plus conséquent permettant de faire appel à des intervenant-es extérieurs.
- Parallèlement, de nombreux artistes sont accueillis en résidence, en répétition ou dans le cadre d'accompagnements ponctuels, selon leurs besoins.

La salle a également développé plusieurs outils de gestion sonore :

- Des actions de sensibilisation autour du principe de la « dose de son », qui relient durée d'exposition et intensité sonore pour aider les musicien-n-es à mieux comprendre leur exposition quotidienne.
- L'utilisation d'afficheurs de volume, permettant aux artistes de visualiser en temps réel le niveau sonore réel,

souvent différent de la perception sensorielle.

Ces outils offrent des données objectives et permettent d'ouvrir le dialogue sans jugement, en cherchant ensemble des solutions concrètes pour améliorer la gestion sonore. Le Brise Glace accueille également des sessions de moulage de protections auditives sur mesure avec Earcare, partenaire d'AGI-SON, qui propose des tarifs préférentiels et permet aux usager-es de choisir leur niveau d'atténuation en décibels. Cette possibilité contribue à favoriser un port régulier et durable des protections. Joachim s'appuie notamment sur un tableau qui illustre les bénéfices du port prolongé de ces protections.

Il remarque par ailleurs un intérêt croissant des musicien-n-es pour les Ear Monitors, ce qui soulève de nouvelles questions d'accompagnement. Cet usage, en plein essor, nécessite d'en comprendre les limites : dans certaines esthétiques mêlant beaucoup d'électronique et de son de plateau, l'artiste n'est pas toujours maître du volume qu'il ou elle reçoit, ce qui peut créer de nouvelles formes d'exposition sonore.

Joachim constate que les artistes qu'il accompagne maîtrisent encore peu, voire pas du tout, les notions de base de la gestion sonore. Il comble ce manque en s'appuyant sur les outils pédagogiques d'AGI-SON, notamment autour du principe de la dose de son. Il insiste sur la nécessité de prendre en compte le temps de travail cumulé en fonction du volume : certain-es artistes travaillant seul-es peuvent, sans en avoir conscience, s'exposer à 95 dB pendant plus de dix heures d'affilée, ce qui représente un risque majeur pour leur audition.

Enfin, Joachim élargit la réflexion à la

gestion sonore dans la vie quotidienne. Il encourage les artistes à prêter attention à leurs expositions hors contexte professionnel : après une longue session de répétition, éviter la musique trop forte dans la voiture ou dans les lieux festifs, et envisager le port de protections auditives dans les environnements bruyants. Selon lui, cette vigilance globale participe d'une approche plus saine et durable de la pratique musicale.

Marion Gougeat relance la discussion en interrogeant les intervenant-es sur la manière d'accueillir des artistes pour lesquels la puissance sonore constitue une véritable signature esthétique. Comment réagir, dans ces situations, face au cadre réglementaire imposé par le décret « Son » ?

Un participant prend la parole et évoque deux groupes emblématiques de cette approche. Dans le premier cas, « tous les amplis sont à 10 sur scène », rendant difficile toute remarque du type « attention à vos oreilles ». Joachim Moulti rebondit, rappelant que la loi et la présence d'afficheurs de volume offrent un cadre clair, qui permet d'aborder la question sans confrontation. Le second groupe évoqué est étranger et, selon l'intervenant, se « contrefiche » des réglementations françaises — une situation révélatrice des écarts culturels en matière de gestion sonore.

Baptiste Pierre, responsable du pôle numérique de la Cité de la Musique de Romans-sur-Isère, rattachée au Conservatoire de Valence Romans Agglo, intervient à son tour. Il travaille en lien étroit avec les artistes du territoire, notamment ceux accompagnés par La Cordo, et anime des ateliers de musiques électroniques, urbaines et de MAO. Son principe de base : régler les problèmes de son avant qu'ils ne se posent. Pour

lui, aborder les questions de volume et d'équilibre dès la phase de composition permet d'éviter bien des difficultés lors du mixage ou du passage à la scène.

Baptiste accompagne ainsi les artistes de musiques électroniques dans leur travail de design sonore. Il souligne que cette esthétique a pour particularité l'absence d'orchestre préétabli : chaque artiste compose sa propre « formation ». Il lui revient ensuite de trouver un équilibre entre les sons — graves, aigus, percussifs, lointains —, d'en soigner la spatialisation et d'éviter qu'ils ne se chevauchent. Lorsque cette réflexion n'est pas menée dès la création, les difficultés apparaissent rapidement : d'abord avec l'ingénieur-e du son, puis lors de la restitution en live.

Soucieux de préserver la liberté de création des artistes, Baptiste les invite néanmoins à se poser des questions techniques et esthétiques sur leur son. Il remarque que les jeunes créateur-ices, en quête de puissance, ont souvent tendance à surcharger leurs productions, ou à recourir à des outils d'intelligence artificielle qui « écrasent les dynamiques ». Son rôle consiste à alerter sur ces points de vigilance dès la phase de conception, tout en profitant du passage sur scène pour montrer concrètement les effets de certains déséquilibres sonores.

Il constate également que beaucoup de jeunes artistes travaillent au casque, faute de moniteur de retour. Lorsqu'ils arrivent sur scène, les compositions sont parfois trop chargées en basses fréquences, rendant le son inintelligible. Il leur conseille alors d'apporter les sons séparément, afin que l'ingénieur-e du son dispose des éléments nécessaires pour un mixage adapté au live.

Selon lui, le son spatialisé constitue une piste intéressante pour atteindre un meilleur équilibre sonore. Les dispositifs

de multidiffusion permettent en effet aux sons de mieux se positionner dans l'espace, offrant une écoute plus claire et agréable pour le public, sans qu'il soit nécessaire d'augmenter le volume. Il note que certaines SMAC commencent à s'équiper de tels systèmes, ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour les musiques électroniques et expérimentales.

Avant d'enseigner, Baptiste a lui-même eu une carrière musicale, notamment en Allemagne, pays où aucune limitation sonore n'est en vigueur. Il confie que ses oreilles « en ont souffert ». Longtemps réticent à l'idée d'une législation sur les niveaux sonores, il reconnaît aujourd'hui que la réglementation française a eu des effets positifs et protecteurs.

Il rappelle enfin que l'oreille est relative : un son peut sembler faible simplement parce qu'un son plus fort a précédé. Tout est affaire de dynamique et d'équilibre d'écoute. Pour autant, il alerte sur un risque d'inégalités entre les lieux si les seuils autorisés étaient abaissés : une salle bien équipée, dotée d'un matériel performant et d'ingénieur-es compétent-es, ne rencontrera pas les mêmes difficultés qu'un petit lieu ou un espace associatif.



Charlotte Cegarra, artiste, autrice, compositrice et productrice, témoigne de son expérience personnelle. Elle souffre d'hyperacousie depuis 2013, un trouble

qui a profondément transformé sa relation au son et à la pratique musicale.

Charlotte considère la santé auditive comme une question transversale, en résonance avec de nombreux enjeux sociétaux : les cadences de rendement, la santé mentale, les violences sexistes et sexuelles (VSS), le handicap, ou encore l'âgisme. Elle rappelle que la perte auditive est un phénomène naturel lié au vieillissement, mais que sa dégénérescence est inévitablement accélérée chez les musicien-nés, du fait de leur exposition prolongée.

Née dans les années 1980, au sein d'une famille de musicien-nés, Charlotte a été exposée très tôt aux sons amplifiés, « dès le ventre de sa mère », à une époque où la prévention et la réglementation sur les niveaux sonores n'existaient pas. Elle cumule plusieurs facteurs de risque : des antécédents familiaux, une oreille cicatricielle, une fréquentation assidue des free parties et de nombreux festivals métal où elle s'est produite sur scène. À cette période, les Ear Monitors n'existaient pas. Membre d'un groupe indépendant aux moyens limités, elle utilisait un système de casque « maison » relié à une console gérée collectivement par les musicien-nés, avec un son « très, très fort » et ce, pendant plusieurs années.

En 2013, alors qu'elle enchaîne les sessions d'enregistrement en studio, une première crise d'hyperacousie survient. Elle se souvient du sentiment de fierté qu'elle ressentait à « passer des heures en studio » sans pause, avant qu'une douleur aiguë à l'oreille droite ne l'oblige à interrompre une prise de voix. Commence alors une décennie de vie avec le trouble, marquée par des consultations successives auprès de spécialistes, souvent sans réponses claires.

Cette période s'accompagne d'un isolement progressif : Charlotte ne sort plus qu'avec des protecteurs auditifs et s'enferme dans une bulle de stress et d'anxiété, isolée de par l'absence de dispositifs adaptés au traumatisme sonore, de la solitude et face au handicap. Elle évoque le choc ressenti à la lecture du témoignage de Lara Fabian, victime d'un traumatisme sonore aigu (TSA), qui a contribué à lui faire prendre conscience du problème et à sa résolution.

Aujourd'hui, Charlotte a appris à adapter sa pratique : elle porte des protecteurs dans tous les environnements bruyants, s'est équipée différemment et s'oriente vers des esthétiques musicales plus compatibles avec son hypersensibilité auditive. Elle ne peut plus travailler au casque, sauf pour l'enregistrement de la voix, et uniquement en portant des protections.

Si elle salue les efforts menés en matière de prévention, elle insiste sur la nécessité de partager aussi les récits d'accidents et de montrer comment poursuivre une pratique artistique malgré le handicap. Elle informe désormais systématiquement ses partenaires professionnels de sa fragilité auditive afin de prévenir toute situation à risque.

Charlotte propose plusieurs pistes d'amélioration pour renforcer l'accompagnement des artistes :

- La création d'un annuaire de référence recensant les ORL formé-es aux pathologies auditives liées aux musiques amplifiées, avec une information adaptée au statut des artistes (intermittent-es ou non).
- L'élaboration d'un référentiel clair sur les conduites à tenir en cas d'accident auditif.

- L'intégration de la question du vieillissement des artistes dans les actions de sensibilisation.

- Une attention particulière à la classe populaire des artistes, souvent majoritaire, qui cumule les emplois, dispose de peu de temps pour soi et pour qui la préservation de la santé reste difficile à concilier avec la réalité économique.

Philippe Bregand, chargé de formation au Collectif RPM, souligne que la gestion sonore traverse l'ensemble de son parcours professionnel. Musicien depuis quarante-cinq ans, professeur de guitare en école de musique pendant trente ans, accompagnateur et coach depuis vingt-cinq ans, il enseigne également dans le cadre du DN MADE – régie du spectacle vivant, option son (Diplôme national des métiers d'art et du design).

Comme plusieurs de ses collègues du Collectif RPM, il se décrit comme un « enfant du 21 juin 1982 », date de la première Fête de la musique, et revendique une expérience directe de l'évolution des lieux et conditions de pratique musicale au cours des cinquante dernières années. Les caves tapissées de boîtes d'œufs ont progressivement laissé place à des équipements plus adaptés, offrant de meilleures conditions d'accueil aux musicien-nés.

Cependant, Philippe observe peu d'évolution dans le rapport des artistes à leur gestion sonore. Selon lui, le niveau de jeu en répétition reste souvent trop élevé, et beaucoup de musicien-nés ne maîtrisent pas suffisamment le réglage de leur instrument amplifié. Dans la majorité des studios, « les amplis de guitare sont tous à midi », constate-t-il avec regret. Or, la dimension amplifiée du son reste très peu abordée dans l'enseignement

musical, alors même que les esthétiques concernées n'existent que par cette amplification.

Au sein de la formation de formateur-ices proposée par le RPM, l'approche de la gestion sonore se veut globale et progressive. Philippe rappelle qu'annoncer frontalement à un groupe qu'il « joue trop fort » ne favorise ni l'écoute ni le dialogue. De même, si une séance est présentée abruptement comme un temps consacré au niveau sonore, les musicien-nés risquent de se sentir pris à contre-pied, venus avant tout pour travailler leur projet artistique ou leur univers musical.

L'enjeu est donc de déployer une pédagogie fine, qui aborde le sujet pas à pas, à travers des observations concrètes et des outils simples permettant d'ancrer de nouvelles habitudes. Il cite plusieurs réflexes pratiques pouvant réduire significativement le temps d'exposition sonore :

- Lorsque le groupe termine un morceau, veiller à ce qu'aucun-e musicien-ne ne continue à jouer ;
- Lorsqu'il s'agit de retravailler seulement une partie d'un titre, éviter de le rejouer en entier.

Ces ajustements, modestes en apparence, produisent déjà une réelle différence sur la durée.

Philippe insiste également sur l'importance de l'écoute active de l'accompagnateur-ice — celle des mots prononcés, mais aussi des signaux implicites. « Quand une chanteuse dit qu'elle ne s'entend pas, quand un bassiste confie qu'il n'en peut plus de la crash du batteur, il faut savoir entendre ce que cela révèle », explique-t-il. Ces indices permettent d'amorcer un travail

collectif sur la disposition dans l'espace, les volumes respectifs, ou encore l'équilibre entre les instruments. Une fois ces éléments extérieurs ajustés, « le reste du chemin appartient au musicien lui-même, à celui qui produit le son ».

Enfin, Philippe souligne un manque de langage commun entre artistes, technicien-nés et enseignant-es. Les définitions varient d'une personne à l'autre, qu'il s'agisse de « volume », de « dynamique », de « puissance sonore », de « rythme » ou de « pulsation ». Cette absence de référentiel partagé conduit parfois à des malentendus persistants : musicien-nés et technicien-nés peuvent passer un temps considérable à discuter d'un problème sans parvenir à le résoudre, faute d'employer les mêmes termes pour décrire la même chose. Il constate ce même flou lors des formations de formateur-ices, où les définitions demeurent souvent imprécises.

À l'issue du tour de table, Marion Gougeat présente une série d'idées et de pistes de travail pour le futur dispositif Lobe Me Tender qu'AGI-SON souhaite lancer à l'hiver 2026. Ce programme a pour ambition d'outiller à la fois les artistes et les accompagnateur-ices dans une approche globale de la gestion sonore et de la santé auditive.

Parmi les suggestions évoquées :

- Créer un socle commun de connaissances de base pour permettre aux artistes de mieux maîtriser les notions techniques essentielles liées au son et à l'exposition sonore.
- Développer un support méthodologique à destination des personnes en charge de l'accompagnement, pour leur donner

des repères concrets et partagés.

- Organiser des temps d'échanges entre pairs, afin de favoriser le partage d'expériences entre artistes autour de leurs pratiques et de leurs stratégies de préservation auditive.

- Adapter les messages de prévention :

○ Aux nouveaux processus créatifs, souvent plus individuels, impliquant un travail prolongé au casque, en dehors des studios de répétition. Comme le souligne Charlotte Cegarra, les temps de création peuvent s'allonger à l'infini lorsqu'on travaille chez soi.

○ A d'autres facteurs de risque : Charlotte rappelle que la consommation d'alcool ou de drogues peut donner une fausse impression de tolérance à la douleur auditive et ainsi retarder la prise de conscience du danger.

- Proposer un affichage dédié aux messages de prévention, à destination des artistes et de leurs équipes, notamment en régie et dans les coulisses, afin de la rendre plus visible dans les espaces de travail.

- Encourager le dépistage auditif régulier. Au-delà de la visite annuelle de la médecine du travail, certains relais AGI-SON disposent d'audiomètres, qui pourraient accueillir les artistes hors parcours d'intermittence, souvent sans suivi médical spécifique dans le cadre de leur activité artistique.

- Accompagner l'usage des Ear Monitors : il existe des modèles standards dont pourraient être dotées les SMAC, permettant aux

artistes de tester cet équipement et d'en comprendre les réglages dans un cadre d'accompagnement sécurisé.

Les échanges se poursuivent ensuite avec les prises de parole des participant·es, confirmant la nécessité d'un travail collectif pour faire émerger une culture partagée du son, à la croisée des enjeux artistiques, sanitaires et environnementaux.

Jérémy Galliot, de la Fédération Hiero (Limoges) précise qu'en animant des sessions dans les écoles de musique auprès des enseignant·es et des élèves, tant en musiques dites savantes qu'en musiques actuelles, il observe une fracture de perception concernant les messages de prévention portés par AGI-SON. Selon lui, les enseignant·es issus des esthétiques classiques ou jazz ne se sentent pas concernés : la musique acoustique leur paraît étrangère à ces problématiques, et ils ne se reconnaissent pas dans l'imagerie visuelle dominante — amplis, batteries, guitares électriques.

Pourtant, rappelle-t-il, là où un groupe de rock répète trois heures par semaine, un·e violoniste pratique deux heures par jour, avec un risque d'exposition tout aussi réel. Il plaide pour un renouvellement des messages de prévention, afin de dépasser ces représentations et de s'adresser à toutes les pratiques musicales, amplifiées ou non.

Charlie Maître, responsable de l'accompagnement à La Nef (Angoulême) et co-relais régional AGI-SON constate que les profils des personnes en charge de l'accompagnement dans les SMAC sont très variés : fiches de poste, niveaux de formation, compétences techniques ou pédagogiques diffèrent largement d'une structure à l'autre. Il exprime le souhait de pouvoir bénéficier d'une formation

spécifique sur les risques auditifs, afin d'aborder cette question de manière plus approfondie et structurée dans son travail auprès des artistes. Il évoque également la fin du spectacle Sonorama, un dispositif d'éducation sonore à destination des lycéen·es, que La Nef a dû interrompre à la suite de l'arrêt de son financement par l'ARS. Il aimerait aujourd'hui transmettre ce message de sensibilisation aux risques sonores avec la même efficacité, mais cette fois auprès des artistes accompagnés et des usagers des studios.

Malgré la documentation existante, il ressent qu'il manque un chaînon : « j'ai les supports, mais pas toujours les clés pour aborder pleinement le sujet ». Il remarque néanmoins que les témoignages d'artistes constituent un levier particulièrement efficace : les messages sont mieux intégrés lorsqu'ils sont incarnés par des parcours vécus.

Philippe Bregand, rejoint cette analyse. Selon lui, « afficher la prévention ne suffit pas ». Tant qu'un trouble auditif n'a pas été vécu, la posture dominante reste celle du « ça n'arrive qu'aux autres ». Il plaide pour une approche positive de la prévention : mettre en avant les bénéfices d'un meilleur contrôle du volume plutôt que les risques encourus. « Qu'est-ce que je gagne quand je baisse le volume ? Quand je change mes habitudes ? » Ces expériences concrètes, associées à des témoignages de musicien·nes reconnu·es, peuvent susciter l'identification et l'adhésion du public visé.

Une personne dans la salle rappelle que les sessions de moulage de protections auditives constituent également un moment pédagogique clé, à la fois concret, individuel et engageant, qui facilite la sensibilisation.

Julien, chargé d'accompagnement et

régisseur des studios à Paloma (Nîmes), souligne à son tour le manque de formation spécifique en gestion sonore pour les équipes d'accompagnement.

Il se souvient qu'en 2012, Paloma avait organisé une journée de formation obligatoire sur la physique du son, dont il estime encore tirer « 80 % de [ses] connaissances actuelles ».

Pour lui, il est indispensable que les personnes en charge de l'accompagnement s'approprient les messages de prévention, afin de pouvoir les incarner et les transmettre avec justesse. Julien continue d'utiliser des supports issus de cette formation, notamment une simulation d'audiogramme représentant l'audition de Pete Townshend (guitariste des Who), dont la dégradation est « particulièrement frappante ». Il évoque aussi un autre défi : la sensibilisation des groupes en pratique loisir. Ces musicien·nes viennent souvent pour « lâcher la pression », après leur journée de travail, et associent la puissance sonore à un exutoire physique et émotionnel.

Certains déclarent : « C'est ma soupape, la pression acoustique me fait du bien ».

Le message de prévention devient alors plus complexe à délivrer. « Il me manque parfois des arguments », confie-t-il, notamment face à des groupes de punk de cinquante ans, jouant à 140 dB dans un studio de 25 m² : « c'est chaud ! », conclut-il, illustrant la difficulté d'adapter le discours de prévention aux motivations profondes des pratiquant·es amateurs.

Charlotte Cegarra rappelle qu'au-delà des actions de prévention, il est essentiel de disposer d'outils et de connaissances adaptées lorsque le trouble auditif est déjà installé. Elle témoigne de son expérience avec l'hyperacousie, soulignant qu'elle

ignorait, au moment de sa première crise, l'existence de certains traitements pouvant en atténuer les symptômes. Après dix années de souffrance, elle a constaté une amélioration grâce à un médicament prescrit par son ORL, bien que ce traitement ne soit pas initialement conçu pour cette pathologie. Elle mentionne également d'autres pistes d'amélioration, telles que l'utilisation de bouchons filtrants ou la kinésithérapie spécialisée.

Pour elle, l'enjeu principal réside dans l'accès à une information fiable et à des solutions thérapeutiques adaptées, car ces troubles peuvent survenir chez des personnes jeunes et peu sensibilisées aux risques encourus.

Sébastien, responsable de l'accompagnement à La Vapeur (Dijon), aborde la question des pratiques en studio d'enregistrement, notamment dans le cadre du mix au casque et de la MAO. La salle accueille de nombreux rappeur·ses et beatmakers, dont certain·es travaillent à des niveaux sonores très élevés, parfois « effrayants », selon lui. Il estime qu'il existe un axe d'amélioration autour de la qualité du travail en studio, sur lequel les chargé·es d'accompagnement peuvent jouer un rôle déterminant, en sensibilisant les artistes aux conditions de production sonore et à leurs effets sur la santé auditive, notamment en amont du passage sur scène. Cela suppose toutefois que les accompagnateur·ices soient formé·es et outillé·es pour pouvoir transmettre ces savoirs, observer les pratiques et démontrer concrètement ce qui fonctionne.

Concernant les Ear Monitors, Sébastien estime pertinent que les SMAC puissent devenir des espaces ressources où les artistes trouvent information, conseils et retours d'expérience sur ces équipements. Ces lieux pourraient également orienter

les musicien·nes dans leurs choix d'investissement, en fonction de leurs besoins et de leurs moyens.

Matthieu Charrier, formateur en gestion sonore pour AGI-SON, témoigne enfin du manque de formateurs agréés sur le territoire national. Il rappelle qu'AGI-SON propose un parcours de formation permettant d'acquérir à la fois des connaissances techniques et une pédagogie adaptée pour aborder la gestion sonore auprès de différents publics : les groupes d'artistes, les équipes de salles, les collectivités territoriales, souvent dépassées par les exigences du décret de 2017, mais aussi les publics scolaires. Selon lui, il est urgent de renforcer ce maillage de compétences et de former davantage de professionnel·les relais, capables d'accompagner la diversité des pratiques musicales sur tout le territoire.

Marion Gougeat complète les échanges en précisant que le parcours de formation pour devenir formateur·ice agréé·e AGI-SON se déroule en deux étapes :

- Une première session intitulée « Gérer les risques sonores dans les Etablissements Recevant du Public »,
- Suivie d'une formation de formateur.

Elle confirme que les demandes d'intervention sont nombreuses et en constante augmentation, signe d'une prise de conscience croissante des enjeux de gestion sonore dans le secteur musical.

Philippe Bregand ajoute que le Collectif RPM vient tout juste de décider d'envoyer plusieurs de ses salarié·es suivre cette formation, afin d'intégrer plus largement la question de la santé auditive dans ses pratiques d'accompagnement et de formation.

Camille Muguet, du Brise Glace (Annecy), interroge la salle sur l'existence d'un outil de mesure d'exposition au casque. Elle souligne que l'oreille s'habitue progressivement au volume, ce qui rend difficile une perception fiable du niveau sonore réel. Elle souhaiterait donc pouvoir s'équiper d'un instrument permettant d'objectiver le son lors du travail au casque, notamment dans les phases de production et de mixage.

Jérémy Galliot, de la Fédération Hiéro (Limoges), répond en indiquant qu'il existe des têtes acoustiques permettant de mesurer à la fois l'intensité de la source sonore et le niveau réellement perçu par l'oreille. Ces appareils étant particulièrement coûteux, la Fédération a choisi d'en fabriquer une version artisanale avec l'aide d'un acousticien, à partir d'un micro de sonomètre intégré dans une tête à coiffer.

Ils utilisent cet outil notamment dans les établissements scolaires, en demandant aux élèves de poser leur casque sur la tête pour mesurer le niveau sonore auquel ils écoutent leur musique. Cette approche ludique et concrète facilite la sensibilisation des risques sonores auprès des jeunes publics.

En conclusion, Marion Gougeat annonce l'ouverture, à l'hiver 2026, d'un comité de pilotage dédié au dispositif Lobe Me Tender. Face aux besoins exprimés en matière de formation, elle rappelle l'existence de deux modules en ligne accessibles à tout moment :

- « Ambassadeur·rice Ear We Are », pour apprendre à déployer une campagne de prévention des risques auditifs auprès des publics ;
- « Appréhender les risques sonores dans les ERP », pour acquérir les

connaissances de base en gestion sonore.

Marion clôt l'atelier en résumant les principaux enseignements et axes de travail exprimés au cours des échanges :

- Renforcer l'accompagnement en gestion sonore des artistes, afin de leur permettre d'en percevoir les bénéfices dans leur pratique musicale.
- Encourager une approche positive et intégrée des enjeux sonores : comprendre comment une meilleure maîtrise du volume peut améliorer l'hygiène de vie et la qualité artistique des productions.
- Poursuivre la sensibilisation sans minimiser les risques, mais dans une démarche non moralisatrice, fondée sur le partage d'expériences et la valorisation de pratiques vertueuses.



Création, rénovation, réhabilitation de bâtiment, quelle place à la maîtrise d'usage ?



Mardi 8 juillet | 16h30 - 18h30



Théâtre de la Courte Échelle



Table ronde

Apparue dans les années 1980 avec la loi MOP (Maîtrise d'Ouvrage Public) et la programmation architecturale, la notion de « maîtrise d'usage » connaît aujourd'hui un regain d'intérêt. Face aux enjeux de transitions écologiques et sociales, elle questionne la manière d'impliquer les futur-es usager-ères dans les projets de création, rénovation ou réhabilitation des lieux culturels. Ce concept aux multiples facettes varie selon les phases du projet de construction – de l'étude préalable à l'exploitation quotidienne – et mobilise une diversité d'acteur-ices : directions de projet, designer de service, directions techniques, architectes, urbanistes, sociologues, etc. Cette table ronde explorera comment les lieux de musiques actuelles peuvent intégrer cette approche.

En croisant les regards de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, il s'agira de mettre en lumière des outils concrets et des pratiques inspirantes pour concevoir des espaces réellement pensés avec et pour leurs usager-ères.

ANIMÉE PAR...



Jean-François Braun
Retraité actif

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Nicolas Nacry
Coopérative Oz, direction technique / AMU / AMO, membre de Reditec



Caroline De Ruyck Chantefort
Sociologue, membre du réseau AMU France



Stéphane Schleiningner
Chef de service Développement Culturel, à la direction de la Culture, des Arts et de l'Économie Créative, de la ville d'Orléans



Mariana Cyrino Peralda Dias
Architecte Diplômée d'État (D.E), doctorante



Benoit Benazet
Directeur du Quai M (La Roche-sur-Yon)

Peyot introduit la table ronde en tant que référent du groupe de travail (GT) « création, extension, rénovation et réhabilitation de lieux » de la FEDELIMA. Il rappelle que ce GT mène des échanges depuis l'édition de RAFFUT! 2021. À la suite de questions posées l'an dernier sur la place des usager-ères dans les processus de rénovation des bâtiments, il a été décidé d'orienter l'atelier de cette année sur la notion de « maîtrise d'usage ».

Jean-François Braun, animateur de la table ronde, présente les intervenant-es. Il précise que le panel regroupe des représentant-es d'un ensemble d'acteur-ices intervenant lors d'un projet de construction ou de rénovation, à savoir : la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, des facilitateur-ices et/ou assistant-es à maîtrise d'usage, ainsi que des technicien-nés et des membres de la maîtrise d'usage.

Quelques éléments de cadrage préalables

Jean-François Braun donne de premiers éléments de cadrage sur le sujet :

La plupart des opérations de construction ou de rénovation de salles de musique relèvent de la maîtrise d'ouvrage publique et est donc cadrées par la loi MOP (Maîtrise d'Ouvrage Public), qui définit les rapports entre les principaux acteurs du projet. Ces acteurs sont :

- La maîtrise d'ouvrage commanditaire des études et du projet, donneur d'ordres, responsable de l'exécution, financeur des prestations et futur propriétaire ;
- L'assistant-e à maîtrise d'ouvrage (AMO), expert-e missionné-e par la maîtrise d'ouvrage pour l'accompagner pendant l'opération.

Il-elle peut être spécialisé-e sur des sujets précis (exigences environnementales, réglementation des ERP, etc.) ;

- La maîtrise d'œuvre (MOE) : responsables de la conception architecturale et du suivi de la construction pour le compte du maître d'ouvrage, généralement composée d'un-e architecte mandataire et de bureaux d'études (spécialisés dans l'économie, la structure, les flux, l'énergie, l'acoustique, etc.).

Jean-François Braun rappelle que ces acteur-ices ont des responsabilités et engagements contraignants. Par exemple, le bon état du bâtiment dans le temps est assuré par des dispositifs (garantie de parfait achèvement, de bon fonctionnement, décennale) qui rendent le constructeur responsable. Il note enfin que, parmi les acteur-ices cités-es, on ne retrouve pas les usager-ères, ce qui nous mène à nous interroger sur la notion de « maîtrise d'usage ».

Mariana Cyrino précise que, si la notion de « maîtrise d'usage » (AMU) a gagné en popularité ces dernières années, elle n'a pas de statut légal. Elle en retrace l'historique : avant la promulgation de la loi MOP (1985), en lien avec les réflexions sur les cadres légaux de la construction en France, la notion de « maîtrise d'usage » commence à être utilisée et débattue. Dans certains cercles d'experts (débats ministériels, expérimentations scientifiques, etc.), des acteur-ices s'en saisissent pour légitimer la participation des usager-ères aux projets qui transforment leur cadre de vie. Ces efforts n'ont pas conduit à une reconnaissance juridique, mais ils ont l'intérêt d'avoir fait émerger un débat et une notion nouvelle.

La « maîtrise d'usage » se place en miroir

des maîtrises d'œuvre et d'ouvrage, avec l'objectif d'attribuer aux usager-ères une légitimité comparable. Celle-ci repose à la fois sur les compétences qu'on leur reconnaît, notamment la connaissance fine des lieux et de leur fonctionnement et sur les pouvoirs réels qui leur sont accordés.

Depuis son apparition dans les années 1980, la notion a fait un long chemin. Après une période de stagnation, elle retrouve de l'intérêt dans les années 2000, grâce à une expérimentation participative menée par un architecte dans le cadre d'un projet urbain parisien. Mais ce n'est qu'à partir de 2013 que des professionnel·les commencent à proposer des prestations « d'assistance à maîtrise d'usage ». Ces derniers proposent de répondre à une difficulté majeure : affirmer l'existence d'une « maîtrise d'usage » ne suffit pas, car il faut trouver les moyens de l'intégrer effectivement aux processus de projet.

Jean-François Braun confirme que la notion de « maîtrise d'usage » a une longue histoire : il en entend parler depuis les années 1990, notamment lors des « *Rencontres nationales politiques publiques et musiques amplifiées* », à Agen, en 1995. À l'époque déjà, se posait la question : qui est capable de suivre et d'accompagner ce type de projet mené de manière non-traditionnelle ? Il cite des expérimentations sur des projets de lieux culturels (le « Florida » à Agen, le « Théâtre Barbey » à Bordeaux, le « Brise Glace » à Annecy, « Le Chabada » à Angers, etc.), pour lesquels les acteur·rices ont cherché à sortir de la « politique du catalogue », pratiquée par certaines collectivités, pour faire des choix de projet réellement adaptés à l'exploitation des lieux.

Caroline de Ruyck souligne que la grande difficulté dans l'accompagnement de la maîtrise d'usage réside dans la

nécessité de rendre complémentaires les regards d'acteur·ices très différent·es autour d'un même projet. Sociologue de formation, elle a choisi de développer cette activité pour combler un manque dans le lien entre usager-ères et maîtrise d'ouvrage. C'est précisément pour cette raison qu'elle doit faire l'interface entre elleux et les utilisateur·rices, afin de favoriser leur appropriation du bâtiment. Elle ne considère pas l'AMU comme un métier en soi, mais comme une posture qui traverse et oriente son travail : il ne s'agit pas uniquement de communication, de participation, ou d'un recueil des besoins, mais d'un processus d'amélioration continu des projets. L'activité qu'elle exerce, l'AMU, regroupe des professionnel·les d'horizons divers (sociologues, designers, urbanistes, etc.), qui n'ont pas tous la même formation mais la même approche et posture au service du projet.



Elle précise que le terme « usager-ère » recouvre pour elle un spectre très large : habitant·es, riverain·es, utilisateur·ices, personnes d'entretien, etc. Son rôle est d'accompagner ce groupe d'usager-ères dans la coconstruction d'un projet.

Enfin, elle indique que le *Réseau AMU France*, qu'elle représente, regroupe une trentaine de structures exerçant l'AMU. Les principaux objectifs de réseau sont de travailler en continu sur les conditions

de réussite d'une démarche AMU en s'appuyant sur les bonnes pratiques, faire émerger et reconnaître la démarche auprès des parties prenantes par diverses actions de communication et événements extérieurs. C'est aussi une organisation apprenante en constante évolution. Il s'alimente des retours d'expérience et des regards croisés dans l'objectif d'une amélioration continue de la démarche.

Jean-François Braun s'interroge sur la contractualisation des prestations : se fait-elle par réponse aux appels d'offres ou par négociation directe avec les maîtres d'ouvrage ?

Caroline de Ruyck explique qu'elle est souvent sollicitée par des assistant·es à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour assurer un lien avec les utilisateur·rices dans l'élaboration du programme. Mais il arrive aussi que les collectivités fassent directement appel à des AMU. Dans tous les cas, l'AMU peut interagir avec une diversité d'acteurs du projet l'objectif étant d'assurer une continuité tout au long du processus, sans positionnement prédéfini.

L'AMU pour une opération de construction : l'exemple de l'Astrolabe

Stéphane Schleininger témoigne de la manière dont l'AMU bouscule les collectivités, qui sont des administrations aux cadres rigides. Il retrace la mise en place de la démarche d'AMU du projet du nouvel *Astrolabe* d'Orléans. C'est initialement le directeur de l'Astrolabe, Fred Robbe, qui a soufflé l'idée d'interroger « la fonction usager-ère » dans ce projet de construction. La proposition a fait sens dans la mesure où le projet impliquait de déplacer tou·tes les utilisateur·rices actuel·les de l'Astrolabe dans de nouveaux locaux, ce qui s'avère complexe. Mais aussi

car cela répond à une certaine crispation qu'il ressent entre opérateurs culturels et collectivités. Il a tout de même fallu s'assurer que la démarche était portée politiquement. Une fois que la proposition a été acceptée, une convention de partenariat de maîtrise d'usage a été signée avec l'association « Antirouille », porteuse du projet culturel de l'Astrolabe. Ce partenariat s'est construit par des aller-retours pour clarifier le rôle de chacun, en sachant que certaines étapes réglementées du projet (telles les phases de validation des élu·es au sein du comité de pilotage du projet) ne pouvaient pas inclure la participation de l'Antirouille. Actuellement, l'avant-projet définitif a été validé, et le permis de construire sera bientôt déposé. La démarche d'AMU a vocation à se poursuivre lors des différentes phases, notamment durant le chantier. Sa réussite repose sur la grande implication de l'équipe de l'Astrolabe et d'une équipe de bénévoles, ainsi que sur le soutien et l'expérience préalable dans les démarches participatives des architectes de l'agence lauréate « *Encore Heureux* ».



Il rappelle que cette construction s'inscrit dans un projet métropolitain : le foncier se situe en réalité à Fleury-les-Aubrais, commune voisine d'Orléans, dans un secteur en pleine transformation urbaine. La démarche d'AMU a joué un vrai rôle pour réfléchir à l'impact de ce nouvel équipement dans le paysage culturel local et métropolitain.

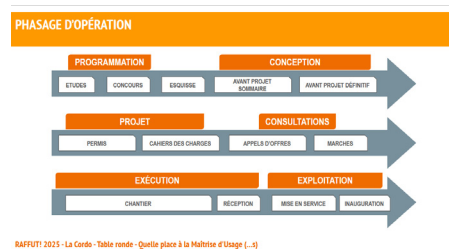
Il souligne que, au-delà de la contractualisation, l'enjeu majeur est la relation qui s'établit entre les utilisateur-ices du lieu et la collectivité propriétaire. Pour les collectivités qui sont des organisations rigides, cela suppose de trouver les leviers pour adapter leurs pratiques professionnelles et leur manière de concevoir les politiques publiques. Un autre enjeu important est celui du temps qu'on peut mobiliser : il faut trouver un bon curseur pour s'engager dans une telle démarche entre le début des travaux et la livraison de l'équipement.

Jean-François Braun remarque que, jusqu'à ce point de l'échange, la maîtrise d'usage a été abordée par le prisme de la fluidité du processus de projet. Mais elle peut aussi avoir le rôle plus pragmatique d'assurer la bonne exploitation du lieu.

Nicolas Nacry explique que, au sein de l'association *Reditec*, les membres s'interrogent sur la notion de « maîtrise d'usage ». Sa vision initiale, partagée avec les autres membres de l'association, était centrée sur des enjeux pragmatiques et techniques liés au fonctionnement des lieux. Mais la formation à l'AMU qu'il a suivi auprès de Caroline de Ruyck (pour le Réseau AMU France) l'a amené à faire un pas de côté. Sur certains chantiers qu'il a suivis en tant que directeur technique, il a fait partie de la maîtrise d'usage et incarnait une voix d'expertise technique. Or, pour la construction du nouvel Astrolabe, ayant été désigné en tant qu'AMU, il cherche au contraire à ne pas se projeter comme expert de l'exploitation future, mais à se placer en tant que garant de la prise en compte de l'usage.

Il rappelle que les projets de construction et rénovation sont organisés selon un phasage précis. Chaque étape implique des choix décisifs, y compris financiers. La temporalité de la démarche d'AMU par

rapport à ce phasage est donc essentielle : si elle intervient en phase « exécution » (EXE), au cours du chantier, elle a peu de marge de manœuvre et est perçue comme une « empêcheuse de tourner en rond ». Il considère que l'idéal est d'intervenir dès la désignation de la maîtrise d'œuvre, en début de phase « Avant-Projet Sommaire » (APS). La mission d'AMU peut ensuite se poursuivre jusqu'à la livraison ou l'exploitation du bâtiment.



[Cliquez sur l'image](#)

Jean-François Braun rappelle que certaines de ces phases sont réglementées, fixées par la loi MOP. Elles impliquent des engagements et des votes sur lesquels il n'est pas toujours possible de revenir.

Stéphane Schleiningier ajoute que chaque phase soulève des questions différentes. S'agissant de l'Astrolabe, il a d'abord été nécessaire d'aborder les questions techniques liées au nouveau bâtiment avant de pouvoir se projeter sur le projet artistique et culturel. C'est alors que l'association l'Antirouille a jugé utile de mobiliser l'expertise de Nicolas Nacry pour éclairer certains choix. Pour avancer, l'équipe de projet a organisé des rencontres et workshops regroupant maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage et assistance à maîtrise d'usage, pour travailler sur les premières esquisses, la maquette, puis sur l'association de fonctions et scénarios d'usage. Ce processus, long et itératif, a

permis d'aboutir à l'avant-projet définitif. L'énergie et le temps consacrés à l'AMU sont, selon lui, du temps gagné par la suite.

L'intégration de l'usage par rapport aux acteur-ices et aux phasages d'opération

Nicolas Nacry précise le contenu, au sein d'un projet, de chacune de ses phases : l'esquisse fixe l'enveloppe globale du bâtiment et son implantation, l'avant-projet sommaire définit les volumes et les distributions, l'avant-projet définitif fixe le coût du chantier. Il indique la durée habituelle et contractuelle de chacune de ces phases. Il regrette que les maîtrises d'usage soient souvent sollicitées trop tard, en fin de chantier ou à la réception, ce qui serait dû à un manque d'accoutumance des acteur-ices du projet.

À ce stade, les besoins exprimés par les maîtrises d'usage peuvent contredire des choix déjà actés ou mis en œuvre. Cela interpelle, dans la mesure où 75% des coûts d'un bâtiment concernent l'exploitation et la maintenance.



[Cliquez sur l'image](#)

En tant que « maîtres d'usage », il est important de s'outiller pour dialoguer de manière constructive avec les maîtrises d'ouvrage et d'œuvre. L'argument économique peut être utile pour cela : les coûts de travaux supplémentaires

demandés par les usager-ères correspondent en réalité à des coûts de fonctionnement évités. De plus, des choix de conception visant à offrir des marges d'usage peuvent être plus coûteux que les besoins réels des exploitants. Par exemple, plutôt que de concevoir une grande salle de concert de 1 300 places avec une Centrale de Traitement d'Air (CTA) surdimensionnée, la maîtrise d'usage permet d'en ajuster plus finement le dimensionnement, en apportant aux concepteur-ices une meilleure connaissance des usages réels de la salle.

Pour Stéphane Schleiningier, cela souligne l'importance d'une rédaction rigoureuse du programme. Le dialogue avec la maîtrise d'usage à cette étape lui paraît essentiel, un programme mal formulé pouvant avoir des conséquences majeures sur le projet.

Nicolas Nacry interroge Mariana Cyrino sur la place à accorder au programme, évoquant les blocages rencontrés dans ses expériences passées : un programme trop précis, limite l'expression des maîtrises d'œuvre et d'usage ; mais s'il est trop vague, il crée des zones d'incertitude.

Mariana Cyrino estime que la programmation doit être étroitement articulée aux autres phases du projet. Elle évoque des expériences de collaboration entre programmistes et concepteur-ices où la programmation est envisagée comme un processus évolutif, plutôt qu'une phase figée déterminant l'ensemble de l'opération.

Ces enjeux de phasage posent la question de l'articulation de la maîtrise d'usage avec les autres étapes du projet : où intervient-elle ? Comment ? Et quel est son positionnement par rapport aux autres acteur-ices ?

L'intervention d'un-e acteur-riche qui soit « assistant-e à maîtrise d'usage » (AMU) peut être une piste de réponse. L'AMU n'étant pas un métier réglementé ou un statut défini par la loi MOP, les professionnel-les qui la pratiquent se placent en marge ou en substitution d'acteur-rices existant-es : intégrés à la maîtrise d'ouvrage ou en appui (AMO), dans l'équipe de programmation ou de maîtrise d'œuvre.

En fonction du positionnement que prend cette fonction d'AMU, on n'obtient pas le même résultat : un-e AMU rattaché-e à la maîtrise d'ouvrage peut suivre le projet de la programmation à la livraison, mais il-elle travaille moins étroitement avec les architectes qu'un-e AMU intégré-e au groupement de maîtrise d'œuvre.



[Cliquez sur l'image](#)

Caroline de Ruyck ajoute qu'en tant qu'AMU, elle préfère intervenir sur plusieurs phases, de la préprogrammation à l'exploitation, et accompagner plusieurs catégories d'acteur-rices, pour viser un processus de codécision.

Elle précise que la codécision est rare, mais possible, même lors des phases les plus réglementées. En phase concours, par exemple, elle a déjà eu l'occasion d'associer des usager-ères à la sélection de la maîtrise d'œuvre. Elle indique que la spécificité de l'AMU est de se placer en tant que tiers garant facilitateur, mais

que la vision de la « maîtrise d'usage » développée par les organisations professionnelles comme Reditec n'est pas incompatible, dans la mesure où les vrais experts de l'usage restent les usager-ères.

L'AMU pour une opération de construction : l'exemple du Quai M

Benoît Benazet retrace l'expérience du projet du *Quai M*, à la Roche-sur-Yon, lancé en 2004 avec l'écriture d'un préprogramme, à la suite du constat de l'inadaptation de la salle de l'époque (le Fuzz'Yon). Selon lui, un tournant dans la démarche a été l'organisation de visites in situ de salles de musique actuelles et amplifiées réussies et de tailles comparables, pour aider la Direction des affaires culturelles (DAC) à se projeter. Le soutien de la DAC a été décisif pour convaincre les élu-es et obtenir un véritable portage politique du projet.

Une fois ce portage acquis, la collectivité choisit de confier la rédaction du programme aux exploitants du Fuzz'Yon (ancien Quai M), sans faire appel à un programmiste. Ne disposant pas d'une expertise en programmation interne, il a fallu mener des recherches : visites de nombreuses salles en France et en Europe, envoi d'un questionnaire à des collègues pour recueillir des retours d'expérience sur le fonctionnement de leurs bâtiments, etc.

Si la direction technique des bâtiments de la collectivité est habituellement chargée d'effectuer ces choix techniques, celle-ci maîtrise peu les enjeux spécifiques aux salles de musiques actuelles et amplifiées. Les visites organisées tout au long du processus ont donc été essentielles pour faire émerger une maîtrise d'usage, et appréhender la traduction matérielle des choix projetés.

Il insiste sur le rôle du portage politique du projet. L'enjeu de convaincre le maire, dont le temps est compté, est d'après lui central. Il explique que ce soutien s'est consolidé lors d'une visite d'un lieu réussi « La Sirène » à La Rochelle en présence du Maire, du Directeur des Affaires Culturelles et du Directeur des Bâtiments. Cette visite suivie d'un moment convivial, réunissant élu-es, service technique des bâtiments, direction des affaires culturelles a consolidé des liens. C'est à partir de ce moment-là que son équipe a été reconnue en tant que maîtrise d'usage.

Sur les 14 ans de projet, la maîtrise d'usage (direction, direction technique, salarié-es, bénévoles) a joué un rôle important dans les décisions. Elle a participé à la sélection de la maîtrise d'œuvre, en phase concours. La notion de maîtrise d'usage avait d'ailleurs été intégrée au programme envoyé aux candidats, ce qui a conduit certaines offres (dont la lauréate, portée par « *Compagnie Architecture* ») à intégrer une réflexion sur l'implication des usager-ères. En phase conception, les architectes ont donc travaillé en lien avec la maîtrise d'usage, s'appuyant notamment sur une permanence architecturale et sur des ateliers de médiation avec la population du quartier, autour de maquettes et de plans. En phase chantier, des visites ont été organisées avec l'accompagnement d'une architecte stagiaire. Benoît souligne le rôle des acteur-ices de chantier (entreprises de construction, bureaux de contrôle, pompiers, etc.), peu habitués à dialoguer avec une maîtrise d'usage, et qu'il a fallu convaincre. Il conseille, par exemple, d'inviter la-le pompier en charge de la commission de sécurité dès l'instruction du permis de construire. Concernant la réception et la mise en service du bâtiment, Benoît considère que la démarche doit se poursuivre,

notamment durant la période de garantie de parfait achèvement (GPA). Cela permet notamment aux architectes de prendre conscience des erreurs impactant le fonctionnement, pour ne pas les reproduire. Il souligne que le processus implique des négociations et l'acceptation de compromis.

Il considère que la participation de la maîtrise d'usage a permis d'éviter les surcoûts liés à des travaux supplémentaires. Pour le fonctionnement actuel de la salle, Benoît constate que la démarche a permis d'accorder à la maîtrise d'usage le contrôle de la centrale de traitement d'air (CTA), et que le système de climatisation choisi (free-cooling) est plus adapté à l'usage et plus économe. Elle a aussi permis d'éviter les erreurs révélées ailleurs : l'attention au confort d'été a par exemple été renforcée à la suite de la visite d'une salle rencontrant ces problématiques.

Discussion avec la salle

Fred Jumel, directeur de Paloma (SMAC de Nîmes Métropole), raconte avoir été intégré à un projet en phase chantier, alors que la chape de béton venait d'être coulée. Son statut de salarié de la ville lui a néanmoins permis de bénéficier d'une position privilégiée, en étant associé à la maîtrise d'ouvrage. Il a ainsi pu collaborer directement avec les architectes tout en négociant certains choix auprès du maire. Il souligne que les préoccupations de la maîtrise d'usage diffèrent de celles des autres acteur-ices : la DAC se concentre sur les délais et le respect du budget, tandis que la maîtrise d'usage s'attache avant tout au fonctionnement du futur équipement. Pour lui, la réussite d'une telle démarche repose sur la confiance entre architectes et usager-ères, ainsi que sur la capacité de la maîtrise d'usage à jouer un rôle de médiation. Il s'interroge

enfin sur son positionnement idéal : faut-il l'intégrer à la maîtrise d'ouvrage ?

Vito Brancato, directeur du Brise Glace à Annecy, demande qui finance une mission d'assistance à maîtrise d'usage ?

Fred Robbelui répond en prenant l'exemple du coût de la mission uniquement sur les phases APS, APD, et PRO-DCE pour le nouvel Astrolabe : 45.000 €, couverts à près de 70% (30.000 €) par une subvention du CNM (Centre National de la Musique), dans le cadre du Plan Lieu, et à 30% (15.000 €) par la structure exploitante, l'ANTIROUILLE. Il faut ajouter une somme équivalente pour assurer le suivi de la phase EXE (Construction). La totalité de la mission est d'environ 3 ans nous concernant . Le financement d'une prestation d'AMU, au moins sur la première phase pour la construction d'un lieu a été une première pour le CNM. Fred souhaiterait que cela fasse jurisprudence pour permettre d'autres financements de ce type.

Mariana Cyrino précise que, pour l'instant, la plupart des marchés d'AMU sont commandés et financés par la maîtrise d'ouvrage. Ce lien contractuel interroge leur autonomie, sujet qui fait débat dans les milieux professionnels et scientifiques. Elle considère que la capacité des organisations professionnelles de lieux culturels à obtenir des fonds externes est un bon moyen de garantir l'indépendance des prestations.

Caroline de Ruyck ajoute que, lorsque financés par la maîtrise d'ouvrage, les AMU posent comme condition de n'intervenir que dans un cadre garantissant leur autonomie et leur neutralité.

Fred Robbe attire l'attention sur le rôle central du-de la directeur-ice de salle dans ce type de projet : il-elle doit être

capable de construire un récit cohérent à partager avec les élu-es. Il souligne également l'importance des visites de lieux similaires, qui permettent à la fois de s'informer et de convaincre la collectivité. Selon lui, la maîtrise d'usage constitue une compétence à faire émerger, nourrie par des allers-retours constants entre direction, direction technique, scénographes et autres usager-ères. Cela suppose d'accepter de sortir des zones de confort pour imaginer des usages nouveaux, pour définir les spécificités du lieu à construire.

Stéphane Schleiningner ajoute qu'il faut savoir traduire ce « storytelling » dans un langage entendable par le politique, ce qui est un exercice complexe. Il souligne l'importance d'articuler le projet à la temporalité politique et de respecter les échéances fixées, des éléments déterminants pour le cabinet du maire comme pour la dynamique du territoire.

Caroline de Ruyck rebondit sur la méthode de visites de lieux. Elle indique qu'il existe une diversité de méthodes pouvant être déployées pour aller vers une vision partagée du projet. Par exemple, elle commence souvent son premier atelier par un « arbre de vision » donnant à voir le type de projet qu'on imagine. L'objectif de ces méthodes est de réinterroger de manière itérative, à chaque étape du projet, l'adéquation des choix avec les objectifs initiaux.

Une personne intervient en salle pour demander si les intervenant-es considèrent que la maîtrise d'usage doit être portée par l'usager-ère, dont le futur porteur du projet culturel, ou bien si elle peut être réalisée indépendamment.

Mariana Cyrino fait la différence entre « maîtrise d'usage » et « assistance à maîtrise d'usage ». La maîtrise d'usage

correspond au statut qu'on donne à des usager-ères, et donc aussi à l'exploitant qui en fait partie. Elle renforce les propos de Caroline de Ruyck, qui précisait que la catégorie de « maîtrise d'usage » est très large, et comprend à la fois les salariés de la structure exploitante, en passant du directeur-ice jusqu'aux agent-es d'entretien, mais aussi les usager-ères plus ponctuel-les, qui fréquentent la salle. Les assistant-es à maîtrise d'usage (AMU), pour leur part, sont des professionnel-les missionné-es pour accompagner cette maîtrise d'usage.



Jean-François Braun précise que parmi les AMU, on retrouve plusieurs compétences métier (sociologues, designers, etc.), et qu'on peut entendre la notion de maîtrise d'usage à partir de nombreux points de vue : dimension technique, relationnelle, de l'enjeu de fluidité, etc. Mais que la finalité est celle de l'exploitabilité du futur bâtiment.

Matthieu Piques, directeur technique du Forum de Vauréal, revient sur son expérience de maîtrise d'usage lors de la construction d'un équipement livré en 2023. Dans leur cas, la démarche s'est déroulée dans d'excellentes conditions grâce au soutien politique du maire et à la qualité des relations établies avec les architectes de l'agence *Tetrarc* . Il souligne l'importance de cultiver ces liens humains tout au long du projet.

Nicolas Nacry rebondit sur l'importance des liens humains pour rappeler le rôle déterminant des entreprises de construction. Il cite plusieurs exemples de partenariats fructueux issus de ces relations, comme une entreprise de peinture et une entreprise de menuiserie devenues mécènes lors du montage d'une exposition ultérieure.

Une personne intervient en salle pour évoquer l'impact du mode de contractualisation avec la maîtrise d'œuvre : celle-ci peut être choisie à l'issue d'un concours ou d'un dialogue compétitif. Elle rappelle également l'existence de marchés en conception-réalisation, où ce sont les entreprises de construction, et non les architectes, qui endossent le rôle de mandataires.

Jean-François Braun ajoute qu'il peut être important d'être présent dès la phase de sélection du groupement de maîtrise d'œuvre, pour influencer sur les critères du choix.

Fred Joao, directeur du Club à Rodez, partage son expérience de rénovation de salle. Sa structure, locataire d'un lieu privé, avait mené il y a onze ans une première réhabilitation sans financement public, sous forme de chantier participatif, avec l'appui de bénévoles et de mécènes locaux. Aujourd'hui, une nouvelle rénovation s'impose. Cette fois, l'association emprunte une voie plus conventionnelle en sollicitant un financement du CNM dans le cadre du programme « plan de soutien à la transition des lieux » , puis des subventions complémentaires auprès de la ville, de l'agglomération, du département, de la région, de la DRAC et de partenaires privés. En tant que maîtrise d'usage, la structure doit contribuer aux arbitrages techniques : choix du système de chauffage, de la CTA, etc. Fred Joao exprime le souhait de disposer d'un

carnet d'adresses de la FEDELIMA et de pouvoir échanger avec des collègues d'autres structures afin de bénéficier de leurs retours d'expérience.

Nicolas Nacry estime que la notion de « maîtrise d'usage » prend tout son sens lorsqu'on insiste sur le mot maîtrise : il s'agit de reconnaître une véritable compétence, non seulement en tant qu'usager·ère d'un lieu, mais aussi comme membre d'un réseau plus large d'usager·ères. C'est, selon lui, tout l'intérêt de structures comme la FEDELIMA, REDITEC ou [TMN Lab](#). Il insiste sur la nécessité de capitaliser les expériences de rénovation et de construction en collectant et en partageant des données pour éclairer les choix de projet. Illustrant ses propos, il évoque l'exemple de l'Astrolabe : face à des doutes sur le dimensionnement du bâtiment, une enquête menée auprès de pairs a mis en évidence un surdimensionnement fréquent des systèmes constructifs. Il souhaite que le groupe de travail « rénovation » de la FEDELIMA puisse conduire d'autres enquêtes de ce type.

Peyot confirme qu'il s'agit de l'une des pistes de travail considérées. Il ajoute qu'il existe des outils tels que la [plateforme Agora](#) de la FEDELIMA, qui permettent de retrouver ce type d'information.

Une personne intervient en salle et aborde le coût de fonctionnement des CTA. Une discussion démarre sur les factures d'eau, d'électricité et de gaz au sein des structures représentées par les participant·es de la séance.

En guise de conclusion, Stéphane Schleiningier présente des images issues du projet de l'Astrolabe, notamment les plans rendus à l'APD. Il retrace le processus, en insistant sur les nombreux ajustements réalisés par Encore Heureux

Architectes, à travers des aller-retours avec la maîtrise d'usage et la collectivité. Il souligne le rôle du programme, qui fixe des budgets, et l'importance du respect de ces enveloppes budgétaires tout au long du projet.

Création, rénovation, réhabilitation de bâtiments, quelle place à la Maîtrise d'Usage (...) ?



RAFFUTI 2025 - La Corderie - Table ronde - Quelle place à la Maîtrise d'Usage (...) ?

[Cliquez sur l'image](#)

Fred Robbe mentionne les obstacles rencontrés autour des jauges de visiteur·euses permises par le classement du bâtiment en ERP 1 ou 2 (Établissement Recevant du Public). Actuellement, ils explorent des pistes d'aménagement et d'occupation à varier en fonction de l'événement organisé dans la salle. L'idée d'un nez de scène rétractable, pouvant devenir un gradin ou un escalier, est notamment en cours d'examen avec Nicolas Nacry et les scénographes.

Il explique aussi qu'il a été utile de qualifier l'ambiance dans le lieu : ils ont notamment utilisé le mot « canaille » pour exprimer ce qu'ils souhaitaient. Cela fait partie de la construction du storytelling, pour aboutir à une salle qui « a du chien ».

Il explique aussi qu'il a été utile de qualifier les attentes sur la conception du lieu : le mot « canaille » a été utilisé pour guider les architectes vers une esthétique attendues du lieu, tant architecturale qu'en terme d'ambiance, d'atmosphère, etc. Il s'agissait de guider les architectes en tentant de leur exprimer l'histoire de nos musiques et leurs origines (contre-

culture, punk, lieux alternatifs, etc.) Cela fait partie de la construction du storytelling, pour aboutir à une salle qui « a du chien ».

Jean-François Braun conclut en remerciant les intervenant·es et participant·es pour la qualité des échanges de cette table ronde, tout en insistant sur le rôle de ce type de démarche d'AMU pour assurer le bon fonctionnement des lieux.

Une personne en salle se demande si des études permettent de chiffrer précisément les économies de fonctionnement pouvant être faites grâce à ce type de démarche.

Caroline de Ruyck mentionne des études en cours de réalisation, faites pour le compte de l'ADEME (ACTELOS et AMU-I), et qui visent à évaluer l'impact de démarches d'AMU.

Jean-François Braun et Nicolas Nacry rappellent que plusieurs retours d'expérience démontrent les économies possibles grâce à la prise en compte de la maîtrise d'usage, notamment en évitant les surdimensionnements ou des contraintes d'entretien ou de maintenance. Ils soulignent toutefois qu'il reste encore beaucoup à faire pour approfondir et structurer ces connaissances, notamment au sein de la FEDELIMA.

Éco-fiction : atelier d'écritures collectives et créatives pour imaginer le futur de notre secteur



Mardi 8 juillet | 16h30 - 18h30



Salle 8



Atelier
participatif

Et si l'on se servait de la fiction pour penser l'avenir ? Cet atelier propose un temps d'écriture collective pour explorer, par l'imaginaire, les transformations de nos pratiques musicales dans un futur plus ou moins lointain. Inspiré-es par des extraits de récits de science-fiction, des essais prospectifs, et des scénarios d'évolution de la filière musicale à l'horizon 2050, les participant-es seront invité-es à écrire de courts textes de fiction. Entre imagination spéculative et réflexion sensible, cet atelier propose de se projeter sans limite dans l'avenir, entre utopie et dystopie, pour inventer de nouveaux récits, faire émerger des idées, ou simplement apprivoiser l'inconnu.

Attention jauge limitée à 12 personnes

ANIMÉ PAR...



Chris Da Cunha

Coordinateurice en charge des
projets de diffusion au sein
du RIF - réseau des musiques
actuelles en Île-de-France

**Ces temps n'ont pas fait l'objet
de comptes rendus.**



Au croisement des engagements politiques et sociétaux : comment penser les lieux de musiques actuelles comme espaces de mobilisation démocratique ?



Mercredi 9 juillet | 9h30 - 11h45



Auditorium



Table
ronde

Lors des dernières élections législatives, de nombreux lieux de musiques actuelles se sont mobilisés contre la montée de l'extrême droite, affirmant ainsi leur rôle politique et sociétal. Cette prise de position a suscité des réactions contrastées : incompréhension chez certain-es usager·ères (spectateur·rices, bénévoles, membres des gouvernances ou même équipe) et soulagement pour d'autres qui y ont vu un sursaut bienvenu face à l'institutionnalisation progressive du secteur pouvant faire oublier les racines militantes de ces lieux. Dans un contexte de crises multiples (économique, réactionnaire et écologique) qui fragilise les droits culturels et les libertés associatives, comment ces lieux peuvent-ils rester des ancrages démocratiques sur les territoires, des lieux de partage et de convergence ?

Cette table ronde invite à réfléchir collectivement à ces tensions et à ces potentiels : comment maintenir ou retrouver une capacité de mobilisation politique sans exclure ? Quelles alliances possibles avec d'autres secteurs de l'économie sociale et solidaire ? Comment réaffirmer une identité militante sans rompre avec la diversité des publics ? Comment repenser les relations avec les partenaires publics face aux offensives réactionnaires ? Et surtout, comment continuer à faire de ces lieux des espaces de partage et d'expression pour les personnes, garants de leur participation à la vie culturelle ?

ANIMÉE PAR...



Patricia Coler
Coordinatrice de l'Union
Fédérale d'Intervention des
Structures Culturelles

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Yann Rivoal
Directeur de La Vapeur (Dijon)



Benoit Van Kote
Co-directeur de l'Espace
Django (Strasbourg)



Romain Tord
Directeur de la stratégie et du
développement chez Politis
(en visio)



Camille Rossignol
Coordinatrice et
programmatrice à Petit Bain
(Paris)



Marine Idir
Chargée des actions culturelles
et du développement des
publics à Petit Bain (Paris)

Patricia Coler propose d'écouter les expériences vécues et de tenter ensuite l'analyse collective du contexte, pour enfin identifier des alliances et coopérations à mettre en place.

Après une brève présentation des contributeur·rices de la table ronde, elle pose les questions du sens de l'engagement citoyen et politique au sein des structures, et de leurs traductions concrètes en actions. Les législatives de 2024 et la montée des idées réactionnaires ont peut-être modifié les manières de penser et de faire.

Pour **Marine Idir**, chargée des actions culturelles et du développement des publics, *Petit Bain* est d'abord un espace d'expression ouvert à toutes les identités. Le lieu permet aussi de faire communauté. Sa première expérience de l'endroit, à l'été 2021, est d'avoir participé à un événement de soutien dont l'objet était une levée de fonds pour des associations en Algérie, par suite d'importants incendies ayant touché une partie de la Kabylie. En tant que franco-algérienne, elle y a trouvé une opportunité de tisser des liens et de partager des idées avec les personnes présentes et impliquées dans un projet.

L'importance de l'échange et de la rencontre autour de sujets d'actualité ou de sujets plus vastes est soulignée. La création de zones d'écoute, selon Patricia Coler, vient enrichir la traditionnelle relation publics/propositions artistiques, et favorise des modes d'organisation plus horizontaux.

Yann Rivoal, directeur de *La Vapeur*, pointe la spécificité de l'établissement public (la structure est un Établissement Public Industriel et Commercial (EPIC) de la ville de Dijon), un statut qui ne permet pas la même liberté d'action que pour les associations. Pour autant, il

estime possible d'affirmer des positions dans ce cadre. La dimension citoyenne est d'ailleurs inscrite dans le projet de La Vapeur à travers différents axes. La participation bénévole notamment, constitue déjà un espace d'échange en soi, et Yann Rivoal considère que les propositions artistiques participent aussi d'une « inclusivité » par leur diversité de formes et de propos, y compris parfois de manière très engagée. Ce fut le cas par exemple, à l'occasion d'un spectacle sur les algues vertes ou lors de balades thématiques sur la biodiversité, en partenariat avec la Ligue Protectrice des Oiseaux (LPO). Autant d'événements qui permettent d'aller vers d'autres personnes que celles a priori impliquées dans le lieu. En outre, La Vapeur propose régulièrement des débats publics nommés « C'est quoi la question ? » sur des sujets sociétaux comme la liberté d'expression, la place des femmes et des minorités de genre dans la musique, et prochainement sur les phénomènes de concentration économique.

Enfin, il insiste sur la place donnée aux artistes émergents qui révèlent souvent une diversité esthétique, indissociable d'une diversité d'origines et de parcours.

Selon **Benoit Van Kote**, co-directeur de *l'Espace Django* à Strasbourg, la politique et l'engagement relèvent aussi de l'intime. Il est donc nécessaire de respecter les différentes façons de s'impliquer dans la société, et les différentes manières d'agir ou... de ne pas agir. Autrement dit, considérer les personnes dans leur complexité est un préalable au débat sur la notion d'intérêt général et le vivre ensemble. L'Espace Django est situé dans un quartier populaire excentré de Strasbourg qui oblige la structure. Le territoire est multi culturel, les aspirations et les parcours de vie des habitants sont donc nombreux et divers, mais l'esprit de solidarité y est palpable, tout comme le

sentiment d'appartenance à un quartier jugé délaissé, voir ghettoisé, qui génère paradoxalement une certaine fierté.

Romain Tord, directeur de la stratégie et du développement de *Politis*, décrit un journal engagé depuis sa création, il y a bientôt 40 ans. Selon lui, à la différence des établissements culturels, la nature d'un média consiste à aller vers les publics plutôt que de les accueillir. *Politis* assume une ligne éditoriale fondée sur les mouvements altermondialistes des années 80, a notamment participé à la création d'ATTAC, et continue de développer des liens forts avec les milieux associatifs militants, et plus généralement les personnes investies dans des luttes.

Le journal s'appuie avant tout sur ces lectrices et vit très majoritairement des abonnements. Il bénéficie dans une moindre mesure de subventions publiques et de recettes publicitaires issues de partenariats. Son engagement s'incarne dans la mise en lumière et le porte-parolat de différents combats qui rejoignent sa propre ligne, auquel il faut ajouter l'accompagnement d'au moins une quarantaine de festivals ou événements (présence de stands, animations, ou parfois par la sponsoring), quand le journal ne se fait pas lui-même organisateur, comme à l'occasion des législatives en 2024.

Afin de renforcer encore sa relation aux partenaires, aux lectrices, et avec ses salarié-es, *Politis* s'est transformé l'année dernière en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC).

Patricia Coller rappelle qu'à l'initiative du journal et d'autres médias, un rassemblement à l'occasion des législatives a vu naître de fortes alliances avec les syndicats et les associations, dans l'intention de construire une réponse

commune aux menaces autoritaires et réactionnaires.

Camille Rossignol, coordinatrice et programmatrice à Petit Bain, revient sur la présentation du collectif, aussi constitué en SCIC depuis 14 ans. Si le projet s'appuie sur les musiques actuelles avec environ 300 événements par an, il se développe aussi sur le 13e arrondissement de Paris et au-delà, au travers d'actions culturelles qui permettent un dépassement du champ artistique et projettent dans un plus long terme. Cela conduit à porter et accueillir nombre de projets militants. En juin 2024, Petit Bain a justement reçu l'événement « Fête Populaire ». Marine Idir précise qu'il s'agissait d'un collectif de plus de 50 artistes pluridisciplinaires, créé en réaction à l'annonce des législatives anticipées, et que l'événement s'est monté en 2 jours avec l'idée d'en reverser les bénéfices. Il y a eu 3 éditions depuis.

À propos de liberté d'expression, Yann RIVOAL rappelle que le sujet occupe déjà depuis bien avant l'annonce des législatives, en réaction notamment à des cas de censure ou de pressions de la part de groupuscules d'extrême droite ou ultras religieux, mais aussi parfois émanant de la gauche. Avec l'appui d'organisations (FEDELIMA, SMA, Ufisc...), des réponses sous forme d'outils de communication sont régulièrement élaborées et permettent d'impulser des mobilisations plus larges.

Au moment des législatives, La Vapeur a été sollicitée par différentes associations, syndicats et ONG, notamment la section dijonnaise de la Ligue des Droits de l'Homme (LDH), en vue d'y organiser un événement contre l'extrême droite. Grâce à de bonnes relations avec la Ville (l'adjointe à la culture préside le Conseil d'Administration), La Vapeur a pu répondre favorablement. Yann Rivoal

estime que la dimension collective de l'initiative a rendu possible l'implication de l'EPIC, qui a contribué en portant une programmation artistique voulue jeune, locale, et représentant une diversité esthétique. La soirée a rassemblé largement et permis de solidariser des personnes et des structures qui ne se connaissaient pas forcément, associatifs et habitant-es, en présence de candidat-es aux législatives venu-es librement, et surtout, indique-t-il, le collectif créé à l'occasion de l'événement perdure.

Benoit Van Kote renchérit sur la fonction de programmation artistique, qu'il aime à qualifier de nerveuse dans le sens où elle relie cerveau et muscles, et ainsi stimuler la mobilisation. Pour autant, il évoque une mobilisation citoyenne moins évidente au sein du quartier du Neuhof où se situe l'Espace Django, due selon lui à un sentiment de de citoyenneté, d'abandon de la part des pouvoirs publics. Pour éviter une posture condescendante, l'équipe a choisi d'inciter à l'expression (en encourageant à voter notamment), plutôt que de lutter frontalement contre l'extrême droite. Néanmoins, le tissu associatif local a quand même souhaité prendre clairement position, en particulier dans le socio-éducatif, ce qui a permis une dynamique. Dès lors, il a été possible de s'appuyer sur le Centre Social et Culturel du Quartier pour agir ensemble.

Patricia Coller entend ici la question de la dignité des personnes, indispensable pour alimenter la capacité d'expression et l'intérêt à la chose publique. Elle évoque ici un rôle précieux des structures à entretenir un équilibre entre écoute et proposition.

Romain Tord ajoute une grille de lecture à propos des médias. Ces derniers se trouvent en effet menacés par la concentration financière exercée par

quelques milliardaires soutenant un projet liberticide, dont la colorisation est un exemple flagrant. Se mobiliser dans ce contexte est plus difficile qu'il y a une trentaine d'années, d'où la nécessité de réaffirmer des espaces de médias indépendants. En tant que co-organisateur du rassemblement du 27 juin, il note deux nouveautés : d'abord le fait que les initiateurs aient été des médias, mais aussi le ralliement rapide d'associations et de syndicats, et ce malgré le principe de neutralité ou d'indépendance propre à certaines organisations (il fait référence à la charte d'Amiens), alors même que le mot d'ordre affichait clairement le refus de l'extrême droite. Il s'agit selon lui d'un énorme bouger dont on ressent les ondes encore aujourd'hui. Il pose donc l'enjeu de notre responsabilité collective quant au devenir des mobilisations et considère que les actions de ce type, comme celles évoquées dans les lieux culturels par les précédents intervenant.es, participent d'une dynamique déterminante qui permet de dépasser la sidération et de réintroduire de l'énergie et de la joie dans les luttes, qu'on sait épuisantes.

À propos de Petit Bain, Camille Rossignol précise que la coopérative fonctionne à près de 90 % sur des ressources propres, ce qui, ajouté aux capacités du lieu, autorise une souplesse dans les réponses aux demandes de partenariat. Cela permet de travailler autant avec des médias (Bissai, Commune, ou *Politis*), qu'avec d'autres types d'organisations comme SOS Méditerranée ou Utopia 56.

Concernant l'équipe salariée, malgré leur adhésion aux valeurs du projet, elle estime les temps d'échanges insuffisants et contraints par l'intensité de l'activité. Certaines actions en pâtissent, comme « Weldom », destinée aux personnes réfugiées, qui mériterait d'être portée avec plus de force, notamment sur l'enjeu

d'ouverture au tout public. Un point relevé par Patricia Collier, qui souligne la tension entre temps de débat et temps d'action.

Pour Marine Idir, l'équipe parvient tout de même à sortir du cadre régulièrement, une force appréciée des partenaires, comme à l'occasion d'un événement de soutien au peuple palestinien en 2023, qui a suscité des échanges intenses avec le Conseil d'Administration dans un contexte où le discours dominant était particulièrement défavorable. Aussi, elle estime judicieux de croiser artistique et sujet d'actualité pour rassembler largement, comme ce fut le cas avec *SOS Méditerranée* et *Kommune* au sujet des migrations, avec la participation artistique bénévole de Médine.

Yann Rivoal considère que la rencontre et la relation équitable aux personnes sont au cœur des enjeux des structures et constituent une spécificité d'une partie du secteur musical. En ce sens, les lieux peuvent aussi être un espace de dialogue et de débat avec les élu-es, et ce malgré un contexte où les demandes de neutralité sont fréquentes, quand ce ne sont pas des attaques franches sur les libertés associatives. À titre d'exemple, la soirée de mobilisation à La Vapeur a eu lieu malgré les pressions d'un élu LR, grâce au dialogue soutenu avec d'autres membres du Conseil Municipal, mais aussi par la reconnaissance de l'action de long cours de l'établissement (avec les Resto du cœur, Emmaüs, le Centre d'accueil des demandeurs d'asile, le quartier...) qui traduit déjà une position claire de la structure vis-à-vis de la solidarité et de l'équité.

À ce propos, Benoit Van Kote pointe la condition d'élus locaux ouverts au dialogue... Et note que la gouvernance associative, en soi, est déjà un acte politique, dans le sens où elle permet

des formes d'organisations inclusives réunissant professionnels, habitants, spectateurs ou partenaires. Sur la communication, il ajoute qu'elle peut aussi être conçue comme un objet d'organisation et porter un récit sur le sens des actions, plutôt que comme un simple outil de gestion.



Patricia Collier relie la réflexion à celle de Jean-Louis Laville sur les associations comme des espaces publics autonomes, et interroge Romain Tord sur l'appropriation des enjeux coopératifs et collectifs par les médias. Selon lui, la transformation de Politis en SCIC traduit cette dynamique. Environ 2000 abonné-es sont devenu-es sociétaires, ainsi que plusieurs structures. Cela permet de passer d'une logique de partenariat ponctuel à celle de coproduction régulière au long terme, et engage le journal dans de nouvelles formes de proposition. Est actuellement travaillée la suite des rendez-vous à Petit Bain, qui mêlent propositions artistiques et débats, additionnent les savoir-faire organisationnels, diversifient les publics, et enrichissent autant les moyens que les intentions. En sortant des habitudes, la démarche crée la surprise et met en action.

Reste encore l'ambition de mieux mettre en lien ce type d'initiatives à l'échelle du territoire. Politis publie des agendas associatifs, militants, relaie des événements, et œuvre à la création d'un

réseau appuyé sur ses sociétaires afin de documenter les difficultés, valoriser les initiatives, pour mieux révéler la dimension structurelle des problématiques. Avec d'autres médias indépendants, les radios associatives notamment, il s'agit aussi de construire et renforcer des alternatives aux modèles dominants.

Échanges avec la salle

David Cherpin, administrateur du Sonambule à Gignac, estime que de nombreux participant-es à la table ronde doivent se retrouver dans les propos et les questionnements des intervenant-es. Il partage l'idée que la plupart des lieux forment déjà des espaces de mobilisation, mais interroge leurs possibles insuffisances compte tenu du caractère inédit de la situation. Il encourage à investir encore plus fortement les fédérations et syndicats pour y travailler en profondeur le lien public/artiste/structures/organisations collectives. Par ailleurs, la relation des élu-es locaux aux initiatives de leur territoire reste un sujet entier. Le collectif d'artistes Mixart Myrys à Toulouse a été considéré comme une opposition politique par le Maire malgré un important travail de mobilisation. Cet exemple, à l'image du désengagement financier dans la Région Pays de la Loire, illustre une vision idéologique assumée de remise en cause des initiatives citoyennes d'intérêt général.

Un important travail pédagogique est donc à engager auprès des élu-es, qui s'apparente à une forme de revitalisation politique. Ils doivent pouvoir s'approprier les sujets portés par les associations, comme pour les VHSS ou l'écologie, et dépasser les positions partisans en partant de l'intérêt général. À défaut, avance David Cherpin, il faudrait peut-être envisager — un jour — une participation directe aux élections.

Yann Rivoal cite la cartographie publiée par le SMA qui identifie les concentrations économiques à l'œuvre dans les musiques actuelles, comme outil répondant à cet enjeu, et incite chacun-e à s'en saisir, car il s'agit de révéler et d'informer sur l'appauvrissement en matière de diversité des expressions, dans un contexte où l'audiovisuel public est aussi menacé. Il pointe aussi le silence d'Ekhoscènes (ex PRODISS) durant les législatives.

Camille Rossignol insiste encore sur le travail de communication, au sens de rendre compréhensibles le sens et les intentions d'un projet, qui demande du temps et nécessite d'aller au contact des personnes. Elle évoque en exemple une personne arrivée par hasard à Petit Bain, d'abord déçue de s'y qu'elle y découvre, avec laquelle il a fallu discuter pour la convaincre de découvrir la soirée, puis finalement restée danser jusqu'à une heure et demie du matin.

Patricia Coler saisit l'occasion pour présenter une démarche portée par 32 organisations de la société civile appelée «1001 territoires pour la fraternité». Elle rassemble des réseaux de l'éducation populaire, du champ de la solidarité, de l'écologie, des syndicats tels que la CGT et Sud, dans le but d'organiser et de valoriser des temps de construction collectifs. La démarche devrait être opérationnelle à l'automne et pourra servir d'appui aux initiatives locales, l'UFISC en est partie prenante.

Puisqu'il s'agit de croiser des luttes et de les amplifier, Marine Idir avance le terme d'intersectionnalité. L'organisation de La Fête Populaire en juin dernier avait posé la question des causes et des structures à soutenir en priorité, la réflexion a débouché sur le principe d'associer systématiquement deux associations traitant de sujets différents, dans une perspective de convergence des luttes.

Depuis, par exemple, Urgence Palestine et AcceptessT - association de soutien et de valorisation des droits des personnes trans- ont été amenés à travailler ensemble, comme c'est aussi le cas pour le Planning Familial avec La Jeune Garde antifasciste de Paris. Cette mixité permet un partage culturel, la jonction de modes d'action, tisse des solidarités nouvelles, et conduit aussi à préciser les discours et les valeurs défendues.

À propos de l'expérience avec La Jeune Garde, Marine Idir rapporte ne pas avoir souffert de réactions négatives de la part de partenaires publics, peut-être du fait de leur faible contribution à l'économie de Petit Bain. Mais cette soirée a posé de nombreuses nouvelles questions, en particulier sur la sécurité du personnel, des artistes et spectateur-ices. L'équipe a pris conscience d'une menace physique de la part d'individus ou groupuscules d'extrême droite, la peur s'est invitée de manière inédite. Il a fallu repenser et réorganiser cette dimension en s'appuyant sur l'expérience de La Jeune Garde, mais aussi sur les services de police. Une situation très révélatrice du contexte.

Patricia Coler renchérit en citant Nadège Bossondiane, une artiste invitée à Petit Bain ayant subi de violentes attaques sur Internet, et ajoute que la nécessaire protection des personnes doit aussi se construire sur le terrain juridique.

Magali Fricaudet, directrice de Canal 93 à Bobigny, considère que la situation exige de prendre parti. La mission première des structures artistiques et culturelles consiste à résister en tant qu'espaces publics, car la musique reste un précieux moyen d'expression, donc de partage d'idées et de cultures (elle cite Clara Ysé pour qui la musique serait aussi le dernier grand espoir d'hospitalité). Magali Fricaudet note que le réseau MAAD 93

n'observe pas tant de cas de « censure artistique » en Seine Saint-Denis. Elle évoque plusieurs exemples de soutien de collectivités territoriales, notamment du Département, à des événements ouvertement engagés comme sur la dénonciation des violences policières (en partenariat avec la LDH et le Syndicat des avocats de France), parfois en présence d'artistes stigmatisés comme Médine ou Kalash Criminel, ou encore, sur un événement de soutien au peuple palestinien.

Pourtant, la survie des initiatives est à l'ordre du jour. Plusieurs structures sont menacées de disparition : des tiers lieux historiques ferment, des problèmes d'ingérence municipale sont identifiés (comme au Bourget), de déficit d'accompagnement (à Saint-Ouen), entraînant souvent un désengagement en cascade d'autres partenaires. Des rapports parlementaires pointent la sous-dotation des services publics en Seine Saint-Denis, mais il est fait peu de cas de la culture, encore moins lorsqu'elle émane d'initiatives privées d'intérêt général. D'autre part, la Région Île-de-France semble pratiquer une forme de censure économique en ne soutenant pas les pratiques dites urbaines, comme c'est le cas pour Canal 93 qui se voit refuser des subventions depuis 3 ans malgré le respect des critères d'attribution. Ajouté à la baisse d'un tiers des crédits alloués par la Ville, cela installe la structure dans la précarité au détriment des populations, sans compter les inégalités de traitement entre Paris intra-muros et les banlieues, comme on le constate sur la question l'attribution de débit de boisson.

Les effets de cette politique d'assèchement sont de plus aggravés par une logique marchande d'appels à projets, de commande publique et de mise en concurrence des acteur-ices.

Patricia Coler note un effet secondaire de la stigmatisation économique et/ou administrative, qui favorise l'autocensure dans l'espoir de préserver une bonne relation avec les partenaires publics. Le phénomène est aussi observé en Région Sud où par exemple, la structure *Kourtrajmé* s'est vu refuser des financements au motif d'avoir utilisé l'écriture inclusive dans un dossier.

Cette vision verticale révèle une volonté d'assujettir les lieux et les projets en les considérant comme des opérateurs, alors même que les logiques concurrentielles à l'œuvre les fragilisent déjà. Cela pose une fois de plus l'impératif de reconnaissance et de respect des processus collectifs et citoyens ancrés dans les territoires, comme un droit fondamental menacé. Il paraît donc indispensable de se saisir des prochaines campagnes municipales afin d'être partie prenante des discussions avec candidat-es et élu-es locaux.

Yann Rivoal souligne qu'effectivement, la mobilisation des réseaux culturels en PACA a permis d'ouvrir un débat et d'influer sur la position de la Région, d'où la nécessité de dépasser les réflexes sectoriels afin d'amplifier une structuration collective beaucoup plus large, consolider des argumentaires communs et les rendre visibles.

Jérémy Galliot, chargé de projets à la Fédération Hiero-Limoges, pose la question de la prise en compte du risque. Il témoigne des mêmes formes de discrimination dans l'attribution de subventions sur le territoire limousin, et des conséquences en termes d'emploi dans les structures. Il signale aussi l'utilisation du Contrat d'Engagement Républicain comme instrument de contrôle des associations et prétexte au désengagement ou refus de soutien.

Pour autant, si les acteur-ices doivent faire face à une vision idéologique qui les empêche, voire les condamne, ménager les attentes de pouvoirs publics conduirait probablement aux mêmes résultats, à savoir, un appauvrissement du débat et de la diversité des expressions.

En ce sens, il ne s'agit pas tant de militer pour ou contre un parti, mais bien de défendre des droits démocratiques fondamentaux.

Benoit Van Kote attire l'attention sur la nécessité de mesurer les forces en présence, que l'on agisse dans le cadre d'une association ou d'un établissement public, et de construire les rapports aux partenaires en ayant à l'esprit que les lieux sont aussi fréquentés, gérés par des électeur-ices. Il faut amener les élu-es à prendre conscience que les lieux et les structures participent d'un écosystème et jouent un rôle au sein d'un territoire, qui repose sur des valeurs et non sur une posture partisane.

Patricia Coler conclut les échanges en relevant l'important travail à fournir pour renforcer les coopérations et développer la structuration collective. Elle appuie sur la dimension intersectorielle des actions évoquées à titre d'exemple, et sur la pertinence à articuler les différentes luttes qui visent la même exigence de respect et d'exercice des droits fondamentaux des personnes. Enfin, elle engage à prolonger le travail mené sur les droits culturels, puisqu'ils recouvrent l'ensemble des problématiques évoquées aujourd'hui, et à investir les nombreux espaces ouverts par les mouvements tels que le Soulèvement associatif, VoxPublic. Streetpass ou Politis, où s'élaborent les outils et argumentaires communs.

Les parcours des musicien·nes : de l'émergence à l'entrée dans un parcours professionnel



Mercredi 9 juillet | 9h30 - 12h00



Club



Table
ronde

Comment les musicien·nes passent-ils de leurs premiers projets artistiques à une professionnalisation durable ? Quels rôles jouent les dispositifs de repérage et d'accompagnement dans cette transition ? Cette table ronde propose d'explorer la diversité des trajectoires artistiques, en interrogeant les critères de sélection, les logiques territoriales ou esthétiques à l'œuvre et les effets concrets de ces dispositifs sur les carrières. Alors que les parcours se complexifient, entre autoproduction, hybridation des métiers, mutations numériques, et fragilité économique des projets artistiques, il devient essentiel de questionner les seuils de reconnaissance, les freins persistants et les leviers d'accès pour soutenir au mieux les parcours des musicien·nes.

En croisant les regards d'artistes, de professionnel·les de l'accompagnement, en se basant sur des enquêtes récentes sur les parcours des musicien·nes et les dispositifs de repérage, menées du local au national, nous tenterons de mieux comprendre les conditions d'émergence et les enjeux de pérennisation des parcours dans les musiques actuelles.

ANIMÉE PAR...



Robin Barthomeuf
Responsable de
l'accompagnement
à Grand Bureau (Lyon)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Thomas Blanquart
Manager, coach scénique,
programmeur freelance



Chloé Serme-Morin
Musicienne, autrice-
compositrice (Lyon)



Stegonaute
Musicien ambient - Vercors



Cécile Offroy
Sociologue, maîtresse de
conférences associée à
l'IUT de Bobigny, Université
Sorbonne Paris Nord



Sébastien Beau
Responsable de
l'accompagnement artistique à
La Vapeur (Dijon)

Robin Barthomeuf, en charge de l'animation, amorce la table ronde et rappelle les enjeux auxquels elle entend répondre. Comment les acteur·ices culturel·les accompagnent-ils les artistes dans la structuration de leurs projets et leur inscription dans la durée ? Quel rôle jouent les dispositifs d'accompagnement, de repérage ou de formation dans la consolidation des parcours ? Avec l'appui d'artistes, d'acteur·ices de terrain et de chercheur·euses, cette table ronde entend étudier les dynamiques à l'œuvre dans la professionnalisation des artistes en interrogeant les relations entre les structures qui les accompagnent et leurs territoires, avec pour objectif une réflexion collective sur la façon de créer un développement artistique durable, équitable et ancré dans les territoires.

Il se présente comme chargé de mission de l'accompagnement au sein de *Grand Bureau*, le réseau régional des musiques actuelles en Auvergne-Rhône-Alpes.

Depuis 2021, l'adhésion à Grand Bureau s'est ouverte aux artistes avec pour ambition de les intégrer, en tant qu'acteur·ices indispensables à la filière, aux process de gouvernance et aux réflexions collectives menées au sein du réseau. Un groupe de travail intitulé « L'atelier des artistes » a enclenché cette dynamique autour de la création d'une charte permettant de clarifier les deux critères d'adhésion pour les artistes, ils doivent être dans une démarche professionnelle vis-à-vis de leur pratique artistique, qui tend à s'inscrire dans la durée et avoir un intérêt pour la pratique collective au sens large, c'est-à-dire la vie commune, l'intérêt général porté par l'association. Ce réagencement des critères d'adhésion a conduit à une réduction du nombre d'artistes au sein de Grand Bureau, mais a consolidé

un groupe de personnes motivées à porter des chantiers annuels ayant pour objectifs de « faire avancer la condition du métier d'artiste à l'échelle de la région ».

Il présente ensuite les différent·es intervenant·es :

Thomas Blanquart est manager, coach scénique et programmeur en freelance. Il a commencé comme programmeur et chargé d'accompagnement aux *4Écluses*, à Dunkerque. Il s'est ensuite lancé comme indépendant sur les questions de conseil artistique, de coaching scénique et il manage les groupes « Johnnie Carwash » et « Dieter. » Il a aussi été artiste, régisseur de tournée et conseiller artistique national pour les iNOUÏS et le Printemps de Bourges.

Sébastien Beau est responsable de l'accompagnement artistique à *La Vapeur*, SMAC de Dijon depuis 3 ans. Musicien de formation, il se prédestinait à être professeur de musiques actuelles en conservatoire, puis il a été embauché comme régisseur studio à La Vapeur et a pris goût à l'accompagnement artistique et s'y est donc formé.

Chloé Serme-Morin est musicienne, autrice-compositrice, membre d'un groupe de folk/rock nommé *Caiman*. Elle accompagne aussi en tant que musicienne d'autres artistes comme Claire Days et Altwain et indique faire de nombreuses actions culturelles qui, selon elle, font partie intégrante de son identité artistique. Elle apprend le piano enfant, à l'école de musique, puis poursuit son apprentissage en autodidacte. Elle a travaillé pendant dix ans dans le droit au logement à Bruxelles puis a décidé il y a trois ans de se consacrer à sa musique et à la création artistique. Pendant ce parcours, elle a été accompagnée par différentes

structures (À Tout Bout d'Champs, l'Épicerie moderne) et a été entourée par de nombreux partenaires dans la production de ses albums.

François est un artiste de musiques électroniques avec son projet solo *Stegonaute*. Il s'est formé au conservatoire de Romans-sur-Isère et a été accompagné sur son projet par *La Cordo* en 2024. Il fait aussi des actions culturelles comme un atelier de modification de cassettes audio dans les milieux scolaires ou dans des structures comme La Cordo. Il produit également des bandes sonores de documentaire pour France TV. Pendant huit ans, il était membre d'un duo de rock.

Cécile Offroy est sociologue, maîtresse de conférences associées à l'IUT de Bobigny, Université Sorbonne Paris Nord et responsable d'études à *Opale*, une association qui explore les liens entre culture et économie solidaire. Opale porte le dispositif local d'accompagnement, mais est aussi un centre de ressources nationales culture et, à ce titre, coopère continuellement avec de nombreuses organisations comme la FEDELIMA. Elle intervient dans cette table ronde en lien avec la réalisation, par Opale, de deux études participatives et collaboratives en 2020 et 2024. La première en locale, en lien avec La Cordo sur les parcours de musicien·nes de musiques actuelles drômoises, était une enquête quantitative (400 répondant·es) et qualitative par la réalisation d'entretiens collectifs et focus groups. En parallèle, une seconde observation nationale a été conduite avec le collectif POPP, sur les parcours de musiciennes et musiciens en France, issu·es de toutes les esthétiques musicales, en lien avec vingt organisations professionnelles. Cette seconde enquête comportait également un volet quantitatif (800 répondant·es) et un volet qualitatif (via la passation d'entretiens collectifs et la réalisation de focus groupes).

Définir la pratique en amateur et la pratique professionnelle

Interrogé sur la distinction entre pratique en amateur et pratique professionnelle, **Thomas Blanquart** l'identifie dans les moyens de subsistance de l'artiste : le ou la musicien·ne professionnel·le vit de sa musique via un ou plusieurs projets (incluant les actions culturelles par exemple).



Une définition partagée par Sébastien Beau, qui conditionne le caractère professionnel d'une pratique au fait d'en vivre. La notion de « loisirs », souvent juxtaposée à la pratique amatrice, pose la question de ce dernier lorsqu'il devient un travail, une source de rémunération. Chloé Serme-Morin rejoint cette définition en lien avec le temps accordé à la pratique et met l'accent sur l'amalgame fait entre professionnalisation et visibilité des artistes. La majorité des artistes ne sont pas visibles médiatiquement, tout en tant professionnel·les. Stegonaute, qui est encore en attente de son intermittence, mentionne la notion de « gagne-pain » pour définir une pratique professionnelle.

Cécile Offroy ne voit pas ce qui distingue l'amateur du professionnel comme une frontière, mais plutôt un continuum. Dans l'enquête nationale, il était demandé aux musicien·nes si iels pratiquaient la

musique à titre professionnel ou amateur. 62% des répondant·es indiquaient pratiquer la musique à titre professionnel, pour autant, seuls 55% se disaient musicien·nes de profession, sans autre profession subsidiaire. Parmi elleux, seulement 48% étaient intermittent·es. 9% des musicien·nes interrogées déclaraient ne pas savoir s'ils pratiquaient à titre professionnel, amateur ou de loisirs (le plus souvent ils se situaient dans des esthétiques de musiques électroniques ou rock et dérivés). Cécile Offroy rejoint donc plutôt la définition de Chloé Serme-Morin qui intègre le temps consacré à la musique, à la fois dans un engagement temporel, mais aussi dans l'organisation des sphères de la vie autour de l'activité centrale de la musique.

Elle revient également sur le travail du sociologue Olivier Donnat qui constate l'insuffisance à réduire la différence entre amateur et professionnel à une frontière qui ne permet pas de rendre compte de la complexité des situations vécues par les musicien·nes (stables comme plus sporadiques ou précaires). Il propose de s'intéresser à leur régime d'engagement, ce qui fait apparaître deux profils : les passionné·es et les amateur·ices. Les passionné·es sont ceux qui mettent la musique au centre de leur identité. Soit la musique reste un jardin secret, une bulle coupée du reste de leur vie, soit iels s'engagent pleinement dans la musique et organisent leur vie autour. Ce dernier modèle renvoie à une forme de professionnalisation, qui n'aboutit pas nécessairement à un statut professionnel.

Une personne du public intervient sur la définition même du mot « amateur·rice » qui revêt de multiples significations : l'amateur·ice éclairé·e, l'amateur·ice dilettante. Il revient aussi sur l'aspect péjoratif du terme, ou du moins sur l'idée qu'un·e amateur·ice manquerait de sérieux. Selon lui, le ou la

musicien·ne professionnel·le se définit par le sérieux qu'il accorde à sa pratique, indépendamment des revenus qu'il en tire.

Chloé Serme-Morin réagit à la notion « d'engagement total » qu'elle a pu expérimenter pendant dix ans dans d'autres sphères que la musique qui, elle, restait au rang d'espace échappatoire. Une dynamique aujourd'hui inversée depuis qu'elle s'est pleinement engagée dans sa pratique musicale, avec tout son sérieux, son énergie et sa motivation.

Sébastien Beau prend l'angle de l'accompagnement pour évoquer non pas l'influence de l'engagement dans les actions déclenchées par l'artiste, mais celle des objectifs qu'il va se fixer et donc la place accordée à leur projet, dans leur vie.

Stegonaute revient sur son expérience en duo de rock, durant laquelle il a vécu de sa musique, mais uniquement de manière non déclarée. Il partage ne pas s'être considéré comme un musicien professionnel à l'époque jusqu'à entamer une transition : d'abord via un travail alimentaire, puis en se consacrant totalement à sa pratique musicale.

Un chargé d'accompagnement présent dans le public témoigne d'artistes qu'il suit et qui développent une carrière artistique à côté de leur carrière professionnelle, sans investir corps et âme dans leur projet musical. Selon lui, cette configuration permet de préserver la santé mentale de certain·es artistes en évitant de tout investir dans leur pratique artistique. De son côté, il préfère les termes de « semi-professionnel·le » ou « en voie de professionnalisation » à la dichotomie amateur·rice/professionnel·le.

Pour Cécile Offroy, le continuum de

situation entre l'amateurisme et le professionnalisme rend compte des diverses situations évoquées jusqu'ici : vivre de sa musique de manière non déclarée, qui parfois induit un regard social difficile à assumer vis-à-vis de l'entourage, ou bien avoir un job alimentaire ou un emploi parallèle qui nécessite d'avoir la capacité et les ressources de mener de front une carrière musicale et une carrière professionnelle dans un autre domaine.

Présentations de quelques résultats des études menées par Opale

Cécile Offroy revient sur les deux études menées en rappelant tout d'abord les différences de panel. L'étude nationale menée par le collectif POPP rend compte de musicien·nes plutôt « professionnalisés·es », c'est-à-dire engagé·es dans la musique et qui en vivent, tandis que l'étude locale donnait à voir davantage de parcours moins professionnalisés avec des frontières souples et floues entre les musicien·nes rencontrés·es. Les deux études ont mis en avant la manière dont la professionnalisation ne se décrète pas, mais fait plutôt l'objet d'un « jeu de bascule » sur plusieurs années avec une pratique musicale qui s'intensifie jusqu'au moment où le ou la musicien·ne arrête son emploi et « tente sa chance ». Ces évolutions dans la pratique se font dans un contexte formatif, c'est-à-dire par l'apprentissage via des masterclass, la pratique scénique, les actions culturelles ou la participation à des dispositifs d'accompagnement.

La professionnalisation n'est, à ce titre, pas un processus unique et homogène, mais relève de différentes stratégies d'engagement :

- La stratégie de la pluriactivité : c'est-à-dire une multiplication des activités liées ou non à la musique

qui permet une diversification des revenus. Cette diversification peut être interne (jouer dans des contextes d'EHPAD, écoles, etc.) ou externe (charge d'enseignement, action culturelle, etc.). L'étude nationale montrait que 82% des musicien·nes de profession déclaraient exercer des activités liées à la musique, mais ne relevant pas directement de la pratique musicale, de l'écriture ou de la composition. Ce modèle est lui-même influencé par d'autres facteurs comme la notoriété, l'expérience, l'âge, le lieu de résidence ou le genre, mais aussi les esthétiques musicales qui ne se valent pas en termes de production d'opportunités professionnelles. Les études montrent l'impact du genre : les hommes vont plutôt chercher des activités complémentaires en lien avec le son, la technique tandis que les femmes se tourneront davantage vers les actions culturelles. En sociologie, cette dynamique s'appelle le prolongement de la fonction reproductive des femmes.

- La stratégie de la polyactivité : c'est-à-dire une recherche des moyens de subsistance par des activités parallèles non musicales. Ce peut être un travail alimentaire, mais aussi les minimas sociaux ou l'aide d'un·e conjoint·e. Dans cette stratégie, c'est la question du temps disponible qui importe.

Cécile Offroy souligne néanmoins les difficultés que représente la professionnalisation des artistes qui sont dépendant·es des environnements territoriaux, c'est-à-dire des réseaux primaires dans lesquels ils et elles vont pouvoir s'inscrire (salles de concert, festivals, etc.), mais aussi des réseaux secondaires (bars, restaurants, EHPAD,

écoles, instituts médicoéducatifs, etc.). Il y a aussi un enjeu d'environnement écosystémique, c'est-à-dire relatif aux disciplines artistiques : l'artiste de musique traditionnelle aura plus d'opportunité de jouer dans des bals alors que l'artiste de musiques électroniques ira dans des clubs et boîtes de nuit. La professionnalisation est aussi un processus qui n'est pas irréversible et, à ce titre, les études montrent que les musicien·nes intermittent·es réussissent davantage à maintenir leur statut professionnel dans le temps. C'est pourquoi la notion de « parcours » permet de mettre en lumière les bifurcations, retours en arrière et avancées des musicien·nes tout au long de leur vie avec néanmoins des éléments tels qu'une incertitude structurelle, une fragilité économique et une pression à la performance qui impactent négativement les trajectoires musicales. Les études ont mis en lumière deux moments-clés des parcours : la parentalité, qui pèse néanmoins doublement sur les musiciennes et la fin du parcours professionnel puisque les carrières musicales n'embrassent pas une trajectoire ascendante à l'instar des autres carrières professionnelles. Le milieu musical, particulièrement empreint de jeunisme, mais aussi les risques liés aux métiers passions sur la santé mentale participent à une évaporation des effectifs professionnels après 35 ans et conduisent les musicien·nes à bifurquer vers des métiers connexes comme l'enseignement.

Intermittence et actions culturelles

Une personne du public pose la question des artistes qui souhaitent être rémunérés·es en cachets d'intermittence sur des actions culturelles, ce qui n'est pas possible légalement. Stegonaute évoque passer par du portage salarial, un moyen selon lui rassurant et sécurisé de répondre à cet enjeu. Une autre personne réagit

à cette question en rappelant les trois éléments indispensables pour établir un cachet artistique : un·e artiste, une œuvre et un public. Dès lors qu'il y a un public, c'est-à-dire une restitution, il est possible d'établir un cachet pour une action culturelle, ce qui exclut néanmoins, le travail préliminaire d'ordre pédagogique. Il souligne que les heures au régime général, jusqu'à un certain nombre, peuvent être comptabilisées pour l'ouverture des droits à l'intermittence. Enfin, il attire l'attention sur les risques que comportent le portage en cas de contrôle. Il prend l'exemple d'artistes ayant dû rembourser les indemnités de plusieurs années à cause d'embauches en cachets qui n'étaient pas légales. Plus globalement, ces éléments posent la question de la rémunération des artistes qui, pour la plupart, comme évoqué par Cécile Offroy, conjuguent de multiples activités pour pouvoir vivre de leur pratique artistique.

Une autre personne réagit à la question de la conversion des heures en régime général en témoignant de la variabilité de leur nombre selon les interlocuteur·ices auprès de France Travail (autrefois Pôle emploi). Il témoigne de plusieurs cas où quarante à soixante dix-heures peuvent être comptabilisées, sans règle légale précise. A priori, celle-ci dépend de l'âge de l'artiste.

Repenser les modèles de carrières artistiques

Chloé Serme-Morin mentionne des points clés autour du début de carrière et de fin de carrière des artistes vue de façon traditionnelle avec une logique de croissance lorsque les artistes émergent, deviennent populaires puis sont médiatisés. Or ce n'est pas là un schéma réaliste concernant les notoriétés locales notamment. Elle prend son propre exemple, en tant qu'artiste de chanson

folk/rock : elle a identifié les réseaux et lieux de travail qu'elle est susceptible d'investir et où elle pourra créer des liens et connexions pour avancer et obtenir des opportunités professionnelles. Ces ambitions ne suivent ainsi pas la norme des carrières artistiques. Elle décrit la façon dont les actions culturelles participent de son identité artistique, asseyant une posture d'artiste dans la cité, au contact des publics, d'autres réalités. Mais elle envisage aussi de développer des compétences en production de musique par exemple, de manière à pouvoir animer des formations ou participer à des mentorats.



Robin Barthomeuf rebondit en évoquant les modèles formatifs précédemment évoqués par Cécile Offroy qui sont multiples : les modèles scolaires via les écoles de musique et conservatoire, mais aussi les modèles composites d'auto-formation, d'autonomie ainsi que la formation continue, dans des centres dédiés ou auprès de dispositifs d'accompagnement proposés par les lieux de musiques actuelles.

Quels dispositifs pour quel accompagnement ?

Sébastien Beau revient sur son expérience dans l'accompagnement d'artiste à La Vapeur. Il partage le parti-pris de la structure, il y a deux ans, d'arrêter le système de dispositif sur appel à candidatures

et d'ouvrir l'accompagnement à toutes et tous. Amateur-rices, semi-pro ou professionnel-les peuvent être accompagnés si iels le souhaitent via un premier rendez-vous pour dégager des objectifs à atteindre. Ce changement a permis l'accompagnement d'environ 80 artistes sur l'année, avec un suivi pour une vingtaine d'entre eux. Ce choix a été fait dans une perspective de rendre accessible à toutes l'outil et les services proposés autour de l'accompagnement artistique.

Une personne intervient pour évoquer la difficulté, dans des structures où le ou la chargé-e d'accompagnement est seul-e, de répondre à l'ensemble des demandes. Au « Forum » de Vauréal, un système mentorat a été mis en place permettant chaque année à 4 à 8 artistes d'être accompagnés sur deux ans par d'ancien-nes artistes accompagnés. Ce programme d'aide entre paires est complété par des séances d'accompagnement mutualisées.

Une personne réagit sur l'enjeu de l'épuisement des chargé-es d'accompagnement qui sont largement sollicités, ce à quoi Sébastien Beau explique manquer de recul sur leur choix ainsi que sur le fait que les chargé-es d'accompagnement représentent 3 postes à La Vapeur. Selon lui, de nombreux artistes nourrissent des illusions autour du champ d'action des SMAC (scènes de musiques actuelles) et demandent à être produits ou programmés en local, ce qui nécessite de réajuster les rôles de chacun-e dans l'écosystème local.

En lien avec le travail des chargé-es d'accompagnement, la question de l'influence des personnes à ces postes en fonction de leur personnalité est posée. Robin Barthomeuf rend par exemple compte de la disparité sur le territoire Auvergne-Rhône-Alpes, tant en matière

de ressources humaines, financières que de compétences. Thomas Blanquart réagit en évoquant les évolutions des dispositifs, directement en lien avec les personnes qui le portent. Il prend son exemple lorsqu'il était chargé d'accompagnement aux 4Ecluses à Dunkerque et la façon dont l'accompagnement des artistes a évolué après son départ, au grès de l'identité des personnes qui ont pris la suite. Il mentionne l'importance, sur ce type de poste, d'être conscient de ses propres lacunes et des endroits où des interventions complémentaires s'imposent. Un postulat partagé par Sébastien Beau qui s'attache à mobiliser les compétences en interne des salles en termes administratifs, de direction, de programmation et qui peuvent être utiles dans l'accompagnement d'artistes. Il souligne néanmoins l'importance d'organiser des masterclass, ateliers et événements en termes de constitution de réseau et pour accéder à d'autres métiers de la filière. La posture professionnelle d'accompagnement fait d'ailleurs partie des points de vigilance qu'il identifie, par la portée qu'elle peut avoir, du fait d'être dans une SMAC et le qu'elle impose. Il mentionne le collectif RPM (Recherche en Pédagogie musicale) qui produit de nombreuses ressources autour de l'enseignement et de l'accompagnement et qui crée des espaces de réflexions collectives autour de ces sujets.

Une autre personne réagit en indiquant le besoin, pour ces professions, de formalisation en vue de faire évoluer les politiques publiques dédiées. Il souligne par exemple la nécessité de produire de nouvelles monographies de terrain pour mieux identifier les compétences et activités des chargé-es d'accompagnement, à l'instar de ce qui avait été fait il y a 15 ans par la FEDELIMA et le RPM. Robin Barthomeuf rebondit en soulignant l'importance des artistes dans cette formalisation et fait le lien avec

l'enquête menée par Grand Bureau qui visait à étudier les ressentis des artistes à l'égard des dispositifs de découverte, de repérage et d'accompagnement. Chloé Serme-Morin a participé à cette enquête et précise qu'elle a été pensée deux ans en arrière et s'est formalisée par un questionnaire ayant récolté 70 répondant-es.

Les résultats ont montré une prédominance de certaines esthétiques (rock, hip-hop), mais aussi d'hommes (60% des répondant-es). La majorité des personnes interrogées (80%) recherchent, par le biais des dispositifs d'accompagnement, à consolider leur réseau et à améliorer leur visibilité tandis que pour 50% d'entre eux, il s'agit de bénéficier de conseils artistiques et en pratiques scéniques. Certains dispositifs mettent par ailleurs en avant la mise en lien, le renfort des solidarités pour lutter contre l'isolement des artistes qui répondent à de véritables besoins, très différents selon les territoires.

Un chargé d'accompagnement présent dans la salle intervient pour préciser que cette question de l'isolement met en lumière le rôle des SMAC dans l'écosystème musical : être une interface entre les artistes et les réseaux régionaux, les salles, le réseau professionnel, etc. Pour lui, un des traits saillants de son poste est d'accompagner les artistes, trop souvent en proie à la solitude, qui ne savent pas vers qui se tourner et où aller.

Robin Barthomeuf indique par ailleurs un travail amorcé entre Grand Bureau et le Collectif RPM. Il s'agit d'élaborer d'une part un référentiel métier permettant d'identifier, sur le territoire, la complémentarité des accompagnements proposés par divers lieux et d'autre part, un travail des outils de travail pour les chargé-es d'accompagnement, notamment sur la sémantique.

Développement d'artiste versus accompagnement

Thomas Blanquart revient sur la différence entre le développement d'artiste et l'accompagnement proposé dans les lieux de diffusion qui, selon lui, sont deux approches complémentaires. Il indique par exemple accoler au métier de développeur d'artiste un risque, notamment financier. Il distingue le développement d'un projet, dans lequel les artistes ou équipe artistique ont investi des fonds, de l'accompagnement d'un individu avec une vision davantage portée sur la montée en compétences. De ce fait, la professionnalisation ou non des artistes accompagné-es par un-e chargé-e d'accompagnement n'impacte pas sa rémunération tandis que le ou la booker ou développeur-euse d'artiste est directement impacté-e par les résultats des artistes développés-es.

Pour autant, le développement des artistes reste dépendant des territoires sur lesquels iels s'inscrivent. C'est ce dont témoigne Stegonaute, qui s'est rapproché de La Cordo avec le souhait de travailler le live de son projet. Il a pu participer au dispositif AOC, mais aussi à une résidence d'artiste qui lui a permis de solidifier son projet en live, de se sécuriser également grâce aux conseils et soutiens de l'équipe.

Cécile Offroy rebondit sur la difficulté que représentent les inégales opportunités de jeu selon les territoires. Dans les deux enquêtes évoquées, la scène est identifiée comme la principale source de rémunération des artistes interrogés-es, ce qui complexifie encore davantage les carrières dans des territoires à faibles opportunités professionnelles. C'est particulièrement le cas pour les dates déclarées et rémunérées, qui peuvent être plus ou moins rares selon les territoires

et contraindre les artistes à se déplacer. Ces cas de figure justifient d'autant plus la nécessaire coopération des structures à l'échelle des territoires.

Un enjeu de coopération entre l'accompagnement et la programmation

Sébastien Beau évoque la difficulté, en tant que chargé-e d'accompagnement, de sortir aussi d'une forme d'isolement, y compris à l'occasion de rassemblements professionnels comme le MaMA ou les Trans Musicales de Rennes. Il partage le travail mené par leur réseau régional (la FEMA) avec la mise en place d'une scène pendant les Trans Musicales qui permet de programmer des artistes locaux. Il nuance néanmoins son efficacité en soulignant les dynamiques stratégiques ou non que revête la programmation d'artistes à telle ou telle heure, et l'intérêt de porter une identité régionale dans ces événements.

Une personne du public déplore le manque de coopération interne au réseau de SMAC, à une échelle nationale et qui serait, selon lui, l'opportunité de faire circuler les artistes et donner à voir une certaine diversité régionale. Une autre personne évoque le manque de lien et de coopération entre les services d'accompagnement et de la programmation qui sont en proie à d'autres contraintes. Elle souligne l'inexistence de quotas en matière de représentation régionale ou d'outre-mer par exemple contrairement aux secteurs de la radio. Il y a donc un impératif à poser le sujet des contraintes de diffusion qui ne permettent pas toujours de soutenir le travail mené dans l'accompagnement d'artistes. Dans certaines salles, les chargé-es d'accompagnement ont pu faire évoluer leur poste en travaillant à la programmation des premières parties par exemple.

Une autre chargée d'accompagnement réintroduit le collectif RPM comme un réseau national dont il faut se saisir pour répondre à l'enjeu de mise en lien des chargé-es d'accompagnement avec les artistes. Elle raconte les groupes de travail qui ont émergé de la période Covid-19 propice à la réflexion autour de parcours et de schémas d'accompagnement communs à mettre en place, et travailler dans la complémentarité et la mutualisation comme ce fut le cas, par exemple, en Occitanie ; de ces réflexions, est né le Scoop Festival, qui réunit six salles de la région : Lo Bolegason, la Cigalière, Victoire 2, El Mediator, le Sonambule et Paloma. Elle défend l'importance de croiser les expériences des scènes de musiques actuelles avec des lieux qui ne le sont pas, pour s'enrichir de dispositifs et modèles différents. Cela permet de mutualiser les compétences et de faire circuler les groupes accompagnés entre les six salles qui bénéficient ainsi de différentes ressources et dispositifs.

Une autre personne évoque un dispositif porté par Jazz(s)RA jusqu'en 2023. Il proposait plusieurs salles de la région Auvergne-Rhône-Alpes au sein d'un dispositif appelé « *Émergence* » et qui permettait à chaque lieu, en lien avec la programmation et l'accompagnement, de proposer un-e artiste et son projet qui était ensuite diffusé-es dans l'ensemble des salles. D'autres évoquent des soirées en soutien à la scène locale, usant d'un coportage avec d'autres structures, permettant de répartir les coûts financiers de ce type d'événement. Ces questions posent l'enjeu de sortir de sa région pour des artistes qui sont particulièrement implantées en local.

Chloé Serme-Morin rebondit et évoque avoir été confrontée à cet enjeu d'implantation avec son groupe « Caïman ». Elle souligne aussi la précarité

croissante des artistes dans le milieu des musiques actuelles, un secteur de plus en plus conditionné par la lucrativité et la visibilité qui contraint les artistes à investir dans des outils de communication comme des sponsorisations YouTube.

Cécile Offroy réagit en parlant d'autoproduction et des pressions gestionnaires et entrepreneuriales qui pèsent, à ce titre, sur les artistes. Ces dernier-es reçoivent des injonctions à l'autonomie et à la polyvalence dans leurs activités (technique, promotionnelle, communicationnelle, administrative). Ces enjeux creusent des inégalités dans les parcours par cette concurrence face au temps, qui en laisse peu à la création artistique.

Se développer et « percer » sur son territoire

Une personne du public explique la responsabilité des chargé-es d'accompagnement à ne pas créer d'illusion pour des artistes qui s'inscrivent dans des niches musicales et qui risquent d'avoir moins d'opportunités en fonction des spécificités territoriales. Une autre personne rebondit en expliquant que la « valeur » des projets est subjective et dépend d'un facteur chance que les artistes doivent intégrer et ce, malgré tout l'engagement qu'ils et elles peuvent y mettre. Une autre personne indique que le rôle du chargé-e l'accompagnement ne peut pas être la validation ou non d'un projet, et ne doit donc pas dépendre d'une logique lucrative comme celle que peuvent avoir les chargé-es de développement.

Chloé Serme-Morin réagit sur les normes discriminantes, comme le jeunisme qui, indépendamment de la qualité du projet artistique, complexifient les stratégies

de développement et de diffusion des artistes. C'est une réalité propre au secteur musical qui ne se retrouve pas dans d'autres domaines d'activités. Ne regarder les projets qu'à l'aune de leur valeur artistique empêcherait d'identifier les nombreuses contraintes et inégalités qui pèsent sur les parcours et aboutit au développement de certain·es artistes plutôt que d'autres.

Une personne intervient sur le rôle, pour les lieux de diffusion, d'impulser la circulation des artistes, en dehors des salles, dans le cadre d'actions et de concerts « hors-les-murs » qui leur permettrait de développer une notoriété locale.

Une personne du public évoque les difficultés liées aux pics de notoriété dus aux réseaux sociaux, en particulier Tik Tok, via lequel des artistes autoproduits peuvent « percer » et obtenir des millions d'écoutes pour un titre. Pour certain·es, cela crée des dynamiques qui renforcent l'isolement.

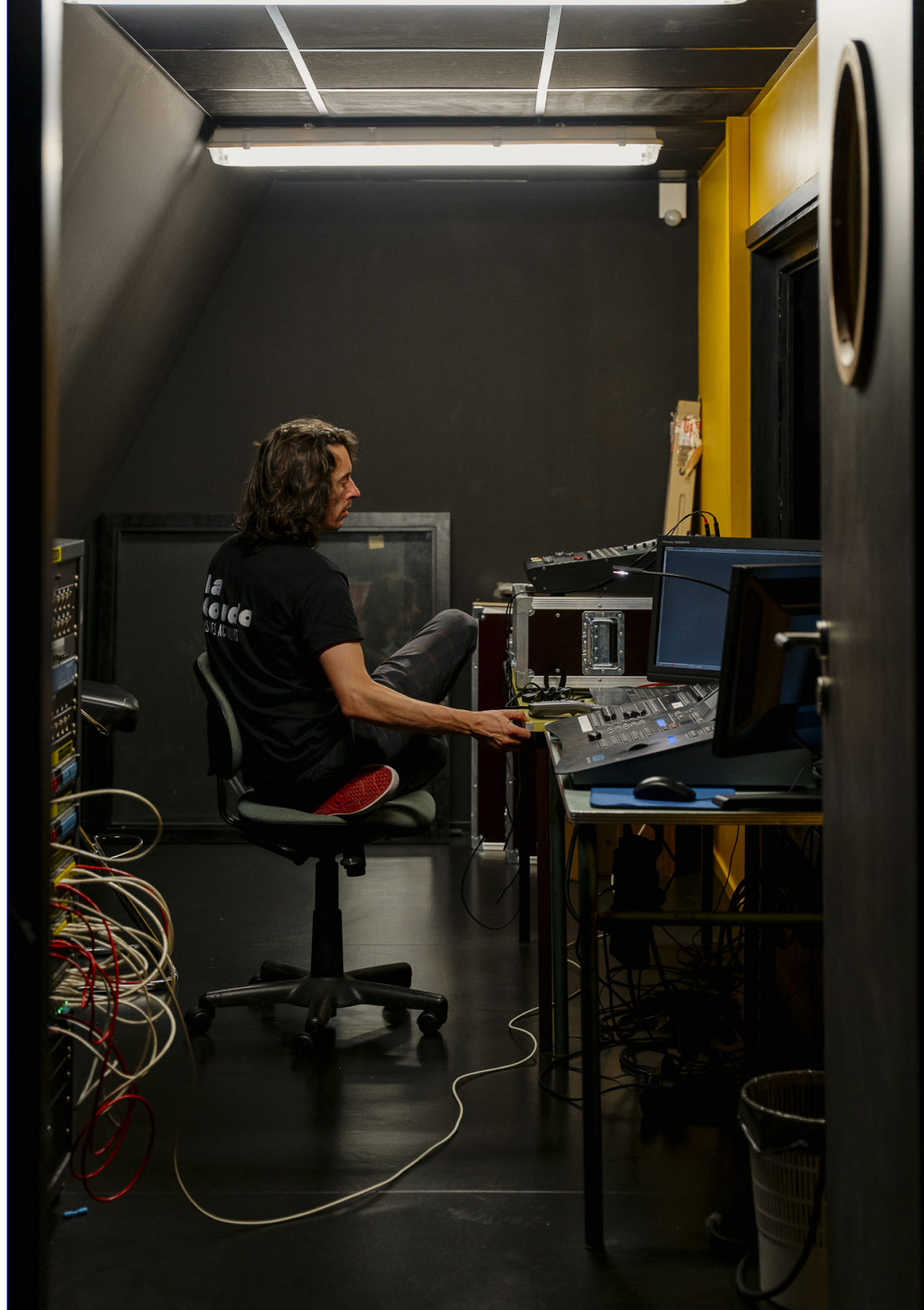
Une personne du conseil départemental de la Drôme évoque sa participation au dispositif d'accompagnement portée par La Cordo, AOC, financièrement, mais aussi dans les réflexions autour de l'évolution du dispositif. Il est question de passer d'un an d'accompagnement à deux ans, intégrant une année de diffusion rémunérée des artistes.

Maxime Le Texier, chargé de mission musiques actuelles, au ministère de la Culture prend la parole pour évoquer un programme de création mutualisée, entre SMAC ou non, qui intègre donc des lieux pluridisciplinaires, des festivals, ... et qui amène à un accompagnement à la création sur deux ans qui se solde par une diffusion à l'échelle nationale. Il salue par ailleurs les espaces d'échanges et de réflexions collectives à ces enjeux portés par la

FEDELIMA, le collectif RPM et d'autres. Il partage enfin le marathon créatif autour de l'accompagnement du rap dans les SMAC qui s'est tenu à l'Astrolabe en lien avec la FEDELIMA et Buzz Booster en mai 2024 et dont les analyses pourront être partagées prochainement.



Robin Barthomeuf clôture la table ronde en précisant ne pas avoir anticipé de conclusion en amont de cette table ronde pour laisser le soin à chacune et chacun, inspiré·e par les échanges, d'imaginer et de réinventer des espaces d'accompagnement sains et viables pour les artistes de demain. Il remercie également l'ensemble des intervenant·es pour la richesse des échanges.



Structurer sa démarche RSE ensemble : retours d'expériences sur les appuis-conseils collectifs



Mercredi 9 juillet | 9h30 - 12h00



Salle 4



Atelier participatif

Comment enclencher ou consolider une démarche RSE dans sa structure ? Cet atelier propose un retour d'expérience sur le dispositif d'appui-conseil collectif mis en place par l'Afdas avec six structures membres de la FEDELIMA et du SMA. À partir des diagnostics partagés et des thématiques communes explorées, nous reviendrons sur la dynamique collective engagée ces derniers mois.

En seconde partie, l'atelier prendra une forme participative et ludique : les participant-es seront invité-es à explorer et échanger autour de thématiques concrètes, par exemple – impulser une politique d'achats responsables, embarquer les parties prenantes, initier une gouvernance responsable, piloter efficacement une démarche RSE... – afin de mieux s'approprier les leviers d'action adaptés à leur contexte.

CO-ANIMÉ PAR...



Anne-Laure Grivaud
Consultante RSE
(Responsabilité Sociétale des Entreprises) chez Elycoop



Judith Samain
Consultante RSE
(Responsabilité Sociétale des Entreprises) chez Elycoop



Cédric Pellissier
Conseiller branches culture
tourisme à l'Afdas



Marion Robinet
Responsable de la vie
syndicale au SMA (Syndicat
des musiques actuelles)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Fred Joao
Directeur du Club (Rodez)



Aurore Becquet
Administratrice à Paloma
(Nîmes)



Mathilda Muzzupapa
Chargée de communication
et relations publics à l'AJMI
(Avignon)

Des appuis-conseils autour de la RSE pour prolonger l'élan du projet Déclic

Marion Robinet, coordinatrice de la vie syndicale au SMA, introduit cet atelier en revenant sur la genèse du projet Déclic – Décarbonons le live collectivement, initié par la FEDELIMA (Fédération des lieux de musiques actuelles) et le SMA (Syndicat des musiques actuelles), spécifiquement orienté vers la réduction de l'empreinte carbone au sein du secteur des musiques actuelles. Dans le cadre de ce projet, l'Afdas (opérateur de compétences représenté par Cédric Pellissier) s'est associée comme partenaire, avec la volonté d'élargir la réflexion à l'ensemble des dimensions de la RSE¹ (Responsabilité Sociétale des Entreprises). L'engouement suscité par Déclic (plus de 60 structures ont candidaté pour 18 places disponibles) en 2023, illustre alors une forte motivation des adhérent-es des deux réseaux. Cette dynamique a donc encouragé la FEDELIMA et le SMA à aller plus loin et à ouvrir d'autres chantiers autour de la RSE. Ainsi, en 2024, deux appuis-conseils collectifs ont été lancés. Chacun d'eux a réuni six structures, qui ont bénéficié à la fois de temps collectifs et d'accompagnements individualisés.

La force du collectif comme moteur de la démarche

Anne-Laure Grivaud, consultante qui a accompagné la démarche, prend la parole à la suite de Marion Robinet et précise que l'objectif de l'atelier est de présenter le travail réalisé dans le cadre du premier appui-conseil collectif RSE. Ce temps est consacré à un retour détaillé sur la démarche, ses étapes et ses résultats, avant d'ouvrir des perspectives. Pendant

environ une heure, les participant-es ont ainsi été guidé-es à travers les principaux enseignements de l'accompagnement. Dans un second temps, l'atelier a pris une forme plus participative (non retranscrite dans ce compte rendu), afin d'impliquer directement l'ensemble des participant-es dans la réflexion.

Anne-Laure Grivaud, aux côtés de Judith Samain, a accompagné un collectif composé de 6 lieux de musiques actuelles, en apportant un appui méthodologique et stratégique pour que ces organisations structurent leur démarche RSE. **Judith Samain** explique que l'accompagnement collectif a permis de faire émerger des problématiques communes. Tout l'intérêt d'une telle démarche est en effet double : créer un collectif, capable de s'appuyer sur l'énergie et les bonnes pratiques de chacun-e, et faire apparaître des enjeux partagés qui ouvrent la voie à des solutions à l'échelle du secteur. Elle détaille la méthodologie retenue. La première étape a consisté à prendre le temps de constituer le groupe, en veillant particulièrement à créer une dynamique collective. Deux leviers ont été jugés essentiels : favoriser les rencontres, le partage et la cohésion d'une part, et insuffler une dimension ludique d'autre part, afin de ne pas percevoir la RSE comme une contrainte mais comme une véritable opportunité de transformations (qu'elles soient organisationnelles, économiques, écologiques, etc.).

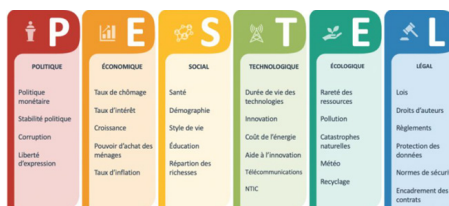
Un premier séminaire, organisé dans cet esprit, a marqué le lancement du dispositif et permis aux six structures participantes, réparties sur l'ensemble du territoire, de se retrouver à plusieurs reprises, à Paris et à Lyon. Une fois le collectif constitué, il

¹ Une démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) désigne l'ensemble des actions qu'une organisation met en œuvre pour intégrer de manière volontaire les enjeux sociaux, environnementaux, économiques et éthiques dans ses activités et dans ses interactions avec ses parties prenantes (salarié-es, partenaires, clients, fournisseurs, territoire, etc.)

s'est agi d'harmoniser les représentations : les visions de la RSE étant diverses, parfois imprécises ou biaisées (certains la percevant comme du greenwashing, d'autres comme étant trop complexes), il était nécessaire de poser des bases communes et un langage partagé pour guider la suite de l'accompagnement.



Anne-Laure Grivaud revient sur le premier séminaire collectif. Elle explique que ce temps de travail a également permis de réfléchir aux enjeux sectoriels. Pour ce faire, un outil d'analyse a été mobilisé : le PESTEL, qui permet d'examiner les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux auxquels les structures du secteur sont confrontées. Réalisé collectivement, cet exercice s'est révélé particulièrement riche.



Exemple de schéma PESTEL - Cliquez sur l'image

Un premier constat a émergé : quelles que soient la taille des structures (de 4 salarié-es pour la plus petite à 25 pour la plus grande) ou leur implantation territoriale, de nombreux enjeux et facteurs étaient communs. Anne-

Laure Grivaud illustre son propos par l'exemple des enjeux technologiques. Le changement du rapport à la musique live, lié à l'usage croissant des réseaux et aux nouvelles habitudes de consommation, a été identifié comme un risque. Face à cela, plusieurs pistes ont été évoquées : travailler plus étroitement avec les parties prenantes (artistes, technicien·nes), disposer des moyens adaptés pour collaborer efficacement, interroger les usages du public à travers des études, ou encore mieux valoriser l'utilité sociale et la dimension créatrice du live. Chaque enjeu a ainsi été décliné en termes de risques identifiés et de réponses possibles, ouvrant la voie à une réflexion collective sur les leviers concrets à activer dans le cadre de la RSE. Ce travail a constitué le point de départ du processus engagé avec le groupe.

Après un premier séminaire consacré à l'identification de ces enjeux sectoriels, un diagnostic partagé a pu émerger. Le dispositif d'appui-conseil collectif repose en effet sur une double approche : des temps collectifs de rencontre et d'échange, mais aussi des accompagnements individualisés permettant d'approfondir les spécificités au sein de chaque structure. À partir de ces diagnostics individuels, les problématiques communes ont été mises en évidence et croisées avec les bonnes pratiques déjà existantes.

Un constat fort s'est imposé : les SMAC engagées dans le processus étaient déjà très actives en matière de RSE, avec de nombreuses actions concrètes, qu'il s'agisse de gouvernance, de qualité de vie au travail ou de respect des droits des personnes. Le principal défi, cependant, tenait moins à l'engagement qu'à la structuration : comment piloter la démarche dans la durée, embarquer les équipes et les instances de gouvernance, et insuffler une dynamique pérenne ?

De là, quatre grandes préconisations prioritaires ont été formulées :

- Construire une stratégie RSE adaptée à l'identité de chaque structure, assortie d'un plan d'action opérationnel et d'une feuille de route claire ;
- Assurer un pilotage efficace, en fixant des jalons et en impliquant l'ensemble des acteur·rices ;
- Communiquer et embarquer les parties prenantes internes comme externes, afin de valoriser les actions déjà nombreuses mais souvent invisibles ;
- Favoriser l'essaimage et la création de dynamiques locales et sectorielles pour amplifier le mouvement.

Enfin, les visites réalisées dans différentes SMAC à travers la France ont permis de mettre en lumière des initiatives inspirantes : mise en place d'une billetterie suspendue² pour renforcer l'accessibilité économique sociale, clarification des rôles et responsabilités des instances dirigeantes grâce à l'outil RACI³, et bien d'autres encore. Elle évoque également l'intérêt de développer des coopératives de partage de matériel, sujet qui pourra être approfondi ultérieurement.

Elle insiste aussi sur l'importance des enquêtes auprès des publics et des usager·es, considérées comme une bonne pratique essentielle. Celles-ci permettent en effet de mieux cerner leurs besoins réels, d'adapter les propositions en conséquence et, ainsi, de maximiser l'utilité sociale des actions menées.

Judith Samain revient sur l'apport spécifique de l'accompagnement collectif. Le fait de réunir plusieurs structures en même temps a permis de gagner du temps : croiser les expériences et mettre en lien des problématiques avec des solutions déjà testées ailleurs. Cette dynamique d'échanges a constitué, selon elle, l'une des grandes forces du dispositif, d'autant qu'avec Anne-Laure, elles interviennent habituellement dans le cadre d'accompagnements individuels plus classiques.

Ainsi, à partir des problématiques communes identifiées, deux formats de travail ont été mis en place. Le premier, en présentiel, lors de séminaires, a permis d'aborder des thématiques fortes comme la valorisation de l'utilité sociale du secteur, notamment vis-à-vis des financeurs. Des ateliers collectifs ont alors permis de réfléchir ensemble à des pistes de bonnes pratiques. Le second format, qualifié de « semi-collectif », a pris la forme d'ateliers collaboratifs à

² Une billetterie suspendue, est un dispositif solidaire qui permet à des spectateur·rices d'acheter un ou plusieurs billets « en attente » (ou « suspendus ») afin qu'ils soient ensuite offerts à d'autres personnes qui n'auraient pas les moyens d'assister à un spectacle, un concert ou un événement culturel.

³ Le sigle RACI correspond à quatre niveaux de responsabilité :

R – Responsible (Responsable) : la ou les personnes qui réalisent concrètement la tâche.

A – Accountable (Autorité / Approbateur) : la personne ultimement responsable du résultat et qui valide le travail réalisé.

C – Consulted (Consulté·e) : les personnes dont on sollicite l'avis ou l'expertise avant ou pendant l'exécution.

I – Informed (Informé·e) : les personnes qu'il faut tenir informées de l'avancement ou des décisions prises.

Cet outil permet de rendre explicites les rôles de chacun, d'éviter les zones floues ou les doublons, et d'améliorer la collaboration et la responsabilité collective dans la mise en œuvre d'une action ou d'un projet.

distance (en ligne), ouverts uniquement aux structures concernées par chaque problématique. Cette modalité, plus souple et ciblée, a permis de combiner une approche individualisée avec la richesse de l'échange inter-structures.

Judith Samain insiste également sur l'importance donnée à la dimension ludique et pédagogique de leur accompagnement. Un exemple marquant fut la création du « RSE Comédie Club », moment convivial au cours duquel les participant·es ont théâtralisé des situations réelles, parfois cocasses, rencontrées dans leurs structures. Ces jeux de rôle ont permis d'aborder la RSE sous un angle original, dédramatisant et engageant, et ont marqué l'ensemble du groupe.



Elle invite ensuite Aurore Becquet (administratrice de Paloma à Nîmes) à partager son témoignage sur la manière dont elle a vécu et s'est approprié cet accompagnement collectif.

Clarifier la stratégie RSE et embarquer l'équipe par le jeu

Aurore Becquet, administratrice de Paloma (Nîmes), témoigne de l'expérience de sa structure. En poste depuis trois ans, elle explique les raisons qui ont conduit Paloma à rejoindre l'appui-conseil collectif. La RSE faisait déjà partie des valeurs et du projet de la SMAC, notamment à travers de nombreuses

actions liées au développement durable. Cependant, Aurore constatait un manque de clarté stratégique : « si ce n'est pas clair pour moi, ce ne doit pas l'être non plus pour l'équipe », souligne-t-elle. Après une première candidature non retenue au projet Déclic, elle s'est réjouie de pouvoir intégrer le dispositif d'appui-conseil RSE collectif.

Elle précise que cette démarche n'a pas toujours été évidente à initier en interne : certaines réticences existaient au sein de la direction, craignant que l'investissement de temps ne détourne des priorités opérationnelles. Mais Aurore a défendu l'importance de clarifier et de structurer la stratégie RSE, non seulement pour ancrer le projet au niveau territorial, mais aussi pour affirmer les valeurs fortes de la structure. La RSE, rappelle-t-elle, n'est « pas un gros mot », mais une manière de consolider le projet et de renforcer sa légitimité.

Elle revient sur le premier séminaire, organisé à Paris, qui a permis aux participant·es de se rencontrer. Malgré certains a priori, les échanges ont rapidement montré que les problématiques étaient largement partagées : embarquer les équipes, clarifier ce que recouvre la RSE, dépasser la complexité apparente du sujet. La pédagogie par le jeu a alors joué un rôle essentiel : « On s'est dit finalement : on en fait tous de la RSE ! » Cette prise de conscience a permis de relier les pratiques existantes aux valeurs et aux projets des SMAC.

À Paloma, la question centrale portait sur la manière de construire, mesurer, évaluer et valoriser la stratégie RSE. Aurore a rapidement ressenti la difficulté d'animer seule un collectif interne. Avec le soutien d'Anne-Laure Grivaud lors des ateliers et accompagnements individuels, elle a

constitué un groupe de travail avec ses collègues responsables de la production et de la technique, afin d'intégrer des enjeux tels que l'accueil des artistes, les achats responsables ou encore la gestion des bâtiments. Si l'animation du collectif reste à consolider, cette démarche a déjà permis de clarifier les orientations et de s'appuyer sur l'expérience d'autres structures. Elle insiste également sur l'importance d'un regard extérieur pour asseoir sa légitimité, elle qui occupait le poste depuis peu. La dynamique collective, interne comme externe, lui a permis de rompre avec le sentiment d'isolement : pouvoir appeler ses homologues pour partager des difficultés ou trouver des solutions est une ressource précieuse.

Le jeu, une fois encore, s'est révélé un outil déterminant. Dès le premier accompagnement individuel, l'équipe de Paloma a expérimenté un quiz, conçu pour rendre la démarche plus concrète et engager l'ensemble des salarié·es. Ce moment a permis de légitimer le travail entrepris et de montrer en quoi la RSE constitue une problématique collective.

Enfin, Aurore évoque l'implication des autres parties prenantes : les bénévoles, les membres de la société civile impliqués dans le comité de quartier, et le conseil d'administration, composé principalement d'élus·es de la métropole. Si ces dernier·es ne sont pas toujours sensibles aux enjeux de RSE, ils ont compris l'opportunité que représentait une démarche proactive sur ces questions sociétales. La réflexion a ainsi pu s'infuser progressivement dans l'ensemble du projet de Paloma.

Judith Samain introduit les autres thématiques travaillées en sous-groupes. L'une d'elles portait sur le pilotage de la démarche RSE, avec en particulier la

question de la priorisation. Cet enjeu est apparu central pour de nombreuses structures : comment hiérarchiser les actions possibles, afin de « faire moins, mais mieux » ? Une problématique d'autant plus marquée dans ce collectif, alors que dans d'autres typologies de structures accompagnées, la difficulté est parfois inverse. Elle souligne que ce travail de priorisation a été particulièrement approfondi par l'équipe du Club de Rodez, et invite Fred à partager son expérience.

L'essoreuse RSE : un outil collectif de priorisation au Club à Rodez

Fred Joao, directeur et programmeur du Club à Rodez, explique que la question de la priorisation est devenue centrale pour son équipe. Comme dans beaucoup d'autres SMAC, l'ensemble des salarié·es se montre très réceptif aux différentes composantes de la RSE. Dès que la notion a été clarifiée – en parlant plutôt de « Responsabilité Sociétale des Organisations » (RSO) en interne – chacun·e s'est senti concerné à des degrés divers.

Pour structurer cette énergie collective, le Club a choisi de s'appuyer sur un outil déjà existant, baptisé « l'essoreuse ». À l'origine, ce dispositif servait à trier les nombreux projets et idées qui émergeaient en réunion d'équipe. Car, comme le souligne Fred, les propositions de nouvelles actions, partenariats ou formats sont constantes, mais il est impossible de tout mettre en œuvre. L'enjeu est donc de « faire moins, mais mieux ». L'essoreuse a été adaptée et enrichie grâce à la démarche RSE, devenant ainsi une « essoreuse RSE ».

Concrètement, lorsqu'un projet important se présente, il n'est plus évalué uniquement par la direction ou le comité

directeur (composé de deux coprésidents et de Fred), mais collectivement. Le projet est « passé à la moulinette » de la RSE, en étant analysé selon six axes :

- Impact environnemental et économique,
- Parties prenantes impliquées, en tenant compte de la diversité des collaborations et co-organisations,
- Qualité de vie et conditions de travail (QVCT), en veillant à ce que la motivation soit partagée par toute l'équipe,
- Faisabilité en ressources humaines, en identifiant qui portera le projet et dans quels délais,
- Faisabilité économique, toujours examinée mais volontairement placée en quatrième position,
- Calendrier et rétro-planning, qui vient consolider l'ensemble des points précédents.

L'accompagnement RSE a permis d'expérimenter cette méthode sur une saison complète, jusqu'en février. Depuis, l'équipe travaille à sa refonte et à son approfondissement : « on va la multiplier par deux ou trois », annonce Fred, afin de la rendre encore plus robuste et applicable à une plus grande variété de projets. L'idée est d'éviter les écueils déjà rencontrés, où la direction se retrouvait à devoir « tirer » tout le monde ou à convaincre un conseil d'administration hésitant en cours de route.

Avec l'essoreuse RSE, la décision de se lancer dans un projet devient véritablement collective et assumée par l'ensemble de l'équipe. Une fois le compte rendu établi et partagé, chacun sait pourquoi le projet a été retenu et s'engage à le porter.

Judith Samain souligne un enjeu transversal mis en évidence lors de l'accompagnement : si les bonnes idées sont nombreuses et souvent pertinentes, leur multiplication peut rapidement conduire à épuiser les équipes. La démarche RSE – ou RSO doit donc s'inscrire dans une logique d'équilibre. Elle rappelle que cet équilibre concerne autant l'impact environnemental que l'impact social. Ce dernier se traduit non seulement par les effets positifs sur le territoire et la dynamique collective, mais aussi par une attention indispensable portée aux équipes elles-mêmes. « Prendre soin des équipes » constitue ainsi un principe central de la démarche, au même titre que la réduction des impacts environnementaux. Elle conclut cette séquence en donnant la parole à Mathilda, représentante de l'Ajmi (Avignon), pour témoigner plus spécifiquement du travail réalisé sur la question de la communication responsable.



Rendre visibles et cohérentes les actions RSE : l'exemple de l'AJMI

Mathilda Muzzupapa, responsable communication et relations publiques à l'AJMI (Avignon), présente l'AJMI : une association dédiée au jazz et aux musiques improvisées, labellisée SMAC et animée par une petite équipe de quatre personnes. En poste depuis bientôt trois

ans, elle explique que sa sensibilité aux enjeux de RSE l'a conduite à s'emparer de la question à travers le prisme de la communication, son champ d'action principal au sein de la structure. Elle a toutefois travaillé en binôme avec Camille, en charge de l'administration, ainsi qu'avec le reste de l'équipe.

À son arrivée, Mathilda avait constaté que l'AJMI menait déjà de nombreuses actions liées à la responsabilité sociétale, sans pour autant les valoriser ni les relier entre elles dans une stratégie claire. L'appui-conseil a permis de clarifier cette vision et de l'orienter vers la communication. Il s'agissait de choisir ce qu'il fallait mettre en avant, de cibler les canaux appropriés en fonction des destinataires (publics ou partenaires) et de hiérarchiser les priorités, dans un contexte où la promotion de l'activité artistique demeure incontournable.

Elle détaille les outils mis en place : sur les réseaux sociaux, l'accent a été mis sur les actions pédagogiques menées par l'AJMI (ateliers de pratique, interventions scolaires, partenariats avec le conservatoire d'Avignon). Pour les relations professionnelles, la structure a créé un profil LinkedIn afin de valoriser les partenariats, les formations suivies et, plus largement, les engagements pris. « Il ne s'agissait plus seulement de faire l'état de ce qu'on faisait », explique-t-elle, « mais de recréer un fil conducteur, adossé à une stratégie claire et à des valeurs explicites ».

Ce travail a été consolidé lors d'une séance en visio avec Judith, qui a permis de préciser le positionnement et les axes de communication. Depuis, Mathilda décrit une appropriation plus fluide de la démarche, même si elle reconnaît que la petite taille de l'équipe impose de composer avec les priorités et les périodes de surcharge.

Elle insiste sur l'importance des méthodes pédagogiques ludiques expérimentées pendant l'accompagnement, qui ont permis de ne pas se sentir « déboussolée ou débordée » face à la complexité de la RSE. Progressivement, l'AJMI a pu traduire ses engagements dans différents domaines : communication numérique, dossiers destinés aux financeurs, mais aussi signalétique dans la salle. Celle-ci rappelle désormais que le lieu se veut inclusif, attentif aux discriminations, et met en avant la présence de référent-es VHSS. « C'étaient des choses que nous faisons déjà, mais qui n'étaient pas visibles », précise-t-elle. L'appui-conseil a ainsi permis de formaliser une véritable stratégie de valorisation, désormais mieux assumée et intégrée.

Une boîte à outils partagée et une dynamique collective pérenne

Anne-Laure Grivaud reprend la parole pour souligner que l'appui-conseil a permis de produire une boîte à outils partagée. Celle-ci rassemble différents supports pratiques (tableaux de bord, référentiels, ressources mutualisées) mis à disposition de l'ensemble du collectif. Une frise chronologique a également été élaborée, afin de prolonger la dynamique au-delà de la fin officielle de l'accompagnement et de programmer de nouveaux temps d'échange et de travail. « L'idée était bien que tout ne s'arrête pas au dernier jour », précise-t-elle.

Judith Samain complète et insiste sur l'importance d'avoir laissé des traces tangibles. La boîte à outils s'est constituée à la fois d'outils co-construits lors des ateliers et de bonnes pratiques partagées par les structures participantes. Elle constitue désormais une ressource relativement complète, directement mobilisable par les structures impliquées.

Judith rappelle également que la réussite de cet appui-conseil repose sur l'implication de nombreux·ses acteur·rices. Outre Paloma (Nîmes), l'Ajmi (Avignon) et Le Club (Rodez), déjà représentés dans cet atelier, trois autres SMAC ont pris part au collectif : Le Run Ar Puñs (à Châteaulin dans le Finistère), File7 (à Magny-le-Hongre en région parisienne) et Le 6par4 (Laval). À leurs côtés, le SMA, la FEDELIMA et l'Afdas ont joué un rôle déterminant en impulsant et en finançant le dispositif. Elle propose enfin de donner la parole à Marion Robinet pour conclure cette séquence.

Essaimer, relier et valoriser : les perspectives collectives du SMA et de la FEDELIMA

Marion Robinet, coordinatrice de la vie syndicale au SMA, souligne d'abord la satisfaction du SMA et de la FEDELIMA de constater la diversité et la richesse des actions mises en place dans les structures accompagnées, aussi bien au niveau individuel que collectif. Pour elle, l'un des apports essentiels de ces appuis-conseils réside dans la dynamique collective : « Au SMA comme à la FEDELIMA, nous croyons beaucoup à la force des projets collectifs », rappelle-t-elle. L'objectif est de faire travailler de petits groupes, puis de diffuser leurs résultats au plus grand nombre.

Deux points clés se dessinent pour la suite. Le premier est celui de l'essaimage : comment faire en sorte que les enseignements, outils et pratiques développés par les douze structures accompagnées puissent bénéficier à l'ensemble des adhérent·es du SMA et de la FEDELIMA ? Marion insiste sur l'importance de partager les ressources produites, de prolonger la dynamique par des temps d'échanges comme celui-ci et de continuer à enrichir la boîte à outils collective.

Le second point concerne l'articulation avec d'autres projets. Elle évoque par exemple le lien entre les travaux menés dans le cadre de Déclic (centrés sur l'impact environnemental) et ceux du Pacte EMMA, porté par le SMA autour des conditions de travail. L'accompagnement RSE incite à dépasser les approches en silo pour mettre en cohérence des initiatives qui traitent, au fond, de problématiques interdépendantes : écologie, gouvernance, management, rémunérations, évolution des métiers, concentration économique, etc. La formation constitue également un levier essentiel. Même si les structures adhérentes sont déjà familières des enjeux RSE – souvent inscrits dans leurs valeurs, statuts ou règlements – il est nécessaire de se (re)sensibiliser sur certains points et de proposer des ressources thématiques adaptées, en lien notamment avec l'Adas.

Marion attire aussi l'attention sur la difficulté de maintenir ces démarches dans un contexte fragilisé. Certaines structures ont par exemple vu certaines de leurs subventions disparaître en plein milieu de l'accompagnement, ce qui rend plus complexe la poursuite d'initiatives en matière de RSE. Elle rappelle néanmoins que la RSE peut apporter des réponses à des risques multiples – économiques, organisationnels, sociaux – et qu'il ne s'agit pas d'une charge supplémentaire mais d'un levier pour renforcer la résilience des structures. Elle encourage à « décomplexer » la démarche : il est normal de devoir la mettre en pause dans les moments de tension, pour y revenir plus tard lorsque les conditions le permettent.

Enfin, Marion insiste sur l'importance de la valorisation. L'un des rôles de la FEDELIMA et du SMA est de rendre visibles les actions de leurs adhérent·es,

de montrer la qualité des projets et des modèles développés, au-delà des seuls indicateurs quantitatifs souvent privilégiés par les pouvoirs publics. « La RSE s'aligne totalement avec cette exigence », conclut-elle, en réaffirmant la volonté des deux réseaux de poursuivre la mise en valeur et la diffusion des initiatives menées par les structures, qu'il s'agisse des douze accompagnées dans le cadre des appuis-conseils ou de l'ensemble des adhérent·es.

Outils des structures et accompagner l'évolution des métiers

Cédric Pellissier, conseiller branche à l'Afdas, rappelle que l'Afdas s'est positionnée de longue date sur l'accompagnement des mutations, qu'il s'agisse de la lutte contre les violences et harcèlements sexistes et sexuels, de la transition écologique ou plus largement de la RSE. « Ce qui nous intéresse, précise-t-il, c'est aussi d'intervenir sur des projets innovants, qui sortent des cadres habituels », et à ses yeux, le panel présenté par ce collectif en est une belle illustration.

Rebondissant sur l'intervention de Marion, il insiste sur la nécessité de tenir compte du contexte actuel. Les commissions paritaires du spectacle vivant constatent en effet une baisse des engagements sur les formations liées à la transition écologique depuis le début de l'année. Cela ne traduit pas un désintérêt, souligne-t-il, mais bien une situation de priorités concurrentes et de contraintes financières. Dans ce cadre, le rôle de l'Afdas est d'outiller les structures afin qu'elles puissent capitaliser sur les travaux réalisés, et de faire en sorte que l'investissement consenti par certaines puisse bénéficier à l'ensemble du secteur.

Au-delà de la simple élaboration de plans d'action, l'enjeu est de vérifier si les structures sont réellement outillées pour les mettre en œuvre : disposent-elles des compétences, des personnes ressources, des moyens nécessaires ? Comment éviter de rajouter une surcharge de travail à des équipes déjà sous tension, au risque que les plans d'action restent lettre morte ? Pour répondre à ces défis, Cédric Pellissier rappelle que les délégations régionales de l'Afdas sont à la disposition des structures, que ce soit à travers l'appui-conseil ou la formation.

Il explique que l'offre de formation est en cours de réadaptation pour intégrer plus finement les évolutions des enjeux, notamment en matière de transition écologique. Son rôle consiste aussi à diffuser les résultats de projets comme celui-ci auprès des référent·es spectacle vivant dans toutes les délégations, afin qu'ils puissent s'en inspirer et éviter aux structures de « repartir de zéro ».

Plus largement, il insiste sur la nécessité d'élargir la réflexion à l'ensemble des composantes de la RSE : transition écologique, qualité de vie et conditions de travail, égalité professionnelle, attractivité des métiers... Ces enjeux ont des conséquences directes sur les compétences et les parcours professionnels. Chaque plan d'action élaboré implique des évolutions dans les métiers, qu'il s'agisse de technicien·nes, d'administrateurs ou d'autres fonctions. La question est donc : comment accompagner ces évolutions pour fidéliser les salarié·es, attirer de nouveaux profils, et donner du sens au travail sans alourdir excessivement la charge ?

Enfin, Cédric Pellissier souligne le paradoxe auquel le secteur est confronté : d'un côté, des contraintes économiques

de plus en plus fortes et parfois un manque de candidatures sur certains territoires ; de l'autre, la nécessité d'intégrer les enjeux de transition écologique et sociale. Dans ce contexte, des projets comme ces appuis-conseils RSE sont « inspirants » et doivent pouvoir circuler largement. « Les délégations de l'Afdas, conclut-il, sont là pour relayer cette matière et la mettre à votre disposition, même si cela prend un peu de temps à formaliser. »

Judith Samain conclut la séquence et souligne la richesse des temps collectifs. L'un des intérêts majeurs de ces séminaires, explique-t-elle, a été de réunir autour de la même table non seulement les représentant-es des salles, mais aussi les acteur-rices institutionnel-les et partenaires comme le SMA, la FEDELIMA ou l'Afdas. Ces regards croisés ont permis à chacun de mieux comprendre les problématiques de terrain des autres et d'enrichir la réflexion commune.



Faciliter les tâches administratives du quotidien : temps d'échange autour des outils, processus et évolutions liées à l'IA



Mercredi 9 juillet | 9h30 - 11h45



Hall



Palabre

Cette palabre a pour objectif d'explorer collectivement des solutions existantes ou en développement, permettant de réduire le temps consacré aux tâches administratives légères, souvent répétitives (saisie comptable, notes de frais, archivage...). Ce temps d'échange sera l'occasion de présenter des outils de suivi imaginés par les adhérent-es, ainsi que de discuter des dernières avancées en matière d'automatisation des tâches administratives par l'intelligence artificielle.

ANIMÉE PAR...



Sandra De Campos
Administratrice de la SMAC 07
(Annonay)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Léa Dubos
Chargée d'administration au
Tetris (Le Havre)

Cet atelier a permis de partager un état des lieux des outils numériques mobilisés dans les structures, d'identifier les besoins opérationnels des équipes administratives et de discuter des apports, mais aussi des limites, de l'intelligence artificielle dans l'organisation du travail.



1. Un empilement d'outils au cœur des pratiques professionnelles

Les échanges mettent en évidence une forte hétérogénéité des outils utilisés, souvent combinés de manière cumulative. La suite Office constitue un socle commun, avec un recours massif à Excel pour la comptabilité, le suivi budgétaire et la production de tableaux de bord. Si cette solution offre une grande souplesse, elle génère également une diversité de pratiques et de matrices selon les pôles.

Les outils RH occupent une place structurante dans les organisations. GHS et HEEDS sont largement mobilisés pour la gestion des contrats, des signatures électroniques, des matrices et des formulaires. HEEDS permet notamment l'import et l'export de données, la création de contrats et la récupération d'informations RH via des formulaires, ensuite exportables vers GHS ou sPAIEctacle. ORFEO est utilisé pour le suivi des plannings et des congés.

Sur le plan comptable, les modes d'organisation varient selon les lieux. La saisie des factures peut être centralisée ou répartie par pôle, et comprend des opérations de lettrage et de pointage. Plusieurs logiciels coexistent : EBP pour la facturation et la synchronisation bancaire, l'Paid That pour la pré-comptabilité et l'automatisation de la collecte des factures, PennyLane, jugé plus complet mais avec certaines limites analytiques, ou encore Henrri pour la facturation. La question de l'export des factures issues de CHORUS vers des outils de suivi automatisé reste posée.

Les outils collaboratifs, tels que Microsoft Teams ou Slack, sont identifiés comme des alternatives plus fluides que le mail pour la communication interne, les réunions et le partage de documents. Des outils de pilotage et de visualisation des données, comme Power BI, sont également cités, tout en soulevant des points de vigilance en matière de données sensibles, de conformité au RGPD et de formation des utilisateur·ices.



2. Des besoins marqués par la recherche de cohérence et de gain de temps

Le besoin de synchronisation des données apparaît central. Les participant-es soulignent le manque de cohérence entre les tableaux de bord utilisés pour les bilans,

les dossiers de subvention, les enquêtes et les reportings, notamment pour des indicateurs sensibles comme le comptage femmes/hommes. L'objectif partagé est de limiter les ressaisies multiples et de faciliter la remontée automatique des informations, en particulier des budgets par pôle vers un budget général.

Les tâches chronophages sont nombreuses : saisie comptable, suivi budgétaire mensuel ou trimestriel, gestion des contrats et des paies des intermittent-es – souvent soumises à des changements de dernière minute –, suivi du temps de travail et des congés, traitement des mails, ou encore réponse aux enquêtes et sondages. Les dossiers de subvention concentrent également de fortes contraintes, en raison de la diversité des documents demandés, des formats attendus et de l'évolution régulière des tableaux et indicateurs.

Au-delà des usages, des besoins structurels sont exprimés : pérennité des logiciels, recherche de solutions partagées, accompagnement par la formation et montée en compétences collective. Une enquête en cours menée par GHS et HEEDS sur l'interopérabilité des outils vise à identifier les attentes des opérateur·ices concernant la capacité des logiciels à interagir entre eux, ainsi que la question de leur financement.



3. L'IA, entre outil d'appui et interrogations de fond

Certain-es participant-es utilisent déjà l'intelligence artificielle pour des usages ciblés : rédaction de courriers ou de dossiers de subvention, aide à la création de formules Excel, production de comptes rendus de réunions ou finalisation d'écrits. L'IA est également perçue comme un levier potentiel pour automatiser certaines tâches, faciliter les extractions de données et produire des synthèses.

Ces usages s'accompagnent toutefois de nombreuses réserves. La question du stockage des données, de leur sécurité, de leur conformité au RGPD et de leur empreinte carbone est centrale. Les échanges soulignent la nécessité de définir une charte encadrant l'usage de l'IA au sein des structures, afin de dépasser le seul droit à l'expérimentation.

Plus largement, les participant-es interrogent le sens de ces outils. Le risque d'une systématisation excessive, réduisant le rôle des équipes à un simple contrôle de ce que produit l'IA, est pointé, tout comme l'arbitrage entre investissements logiciels et moyens humains. La recherche permanente du gain de temps est questionnée au regard des enjeux d'autonomie, de qualité du travail et de maintien des échanges au sein des équipes.

L'atelier met en lumière des organisations confrontées à un empilement d'outils, à une fragmentation des données et à des tâches administratives lourdes. Si l'IA apparaît comme une piste parmi d'autres pour améliorer les pratiques, les échanges soulignent l'importance d'une approche collective, outillée et critique, fondée sur la formation, l'interopérabilité des logiciels et une vigilance accrue quant aux effets organisationnels, éthiques et sociaux des solutions déployées.



Être allié·e pour plus d'égalité : quels engagements, postures et pratiques ?



Mercredi 9 juillet | 9h30 - 12h00



Théâtre de la
Courte Échelle



Table
ronde

L'égalité n'est pas seulement l'affaire des personnes concernées, c'est aussi l'affaire des alliés·es ! Qu'est-ce que cela signifie, concrètement, d'être un·e allié·e ? Quelles postures adopter, quels leviers activer pour contribuer à un environnement plus juste, plus inclusif et plus sûr dans les lieux de musiques actuelles comme dans nos équipes ?

Cette table ronde propose d'explorer les engagements possibles à l'échelle individuelle comme collective. Les échanges s'appuieront sur les constats, les interrogations et les bonnes pratiques partagées en amont par les participant·es, afin de nourrir un échange ancré dans leurs réalités de terrain. Elle offrira également un espace bienveillant pour libérer la parole, exposer ses doutes et questionnements, partager ses tâtonnements comme ses prises de conscience. Un temps pour croiser les points de vue, construire des repères communs et faire émerger une culture partagée de l'alliance.

ANIMÉE PAR...



Jean-Michel Aubry Journet
Éditeur musical, co-fondateur de
@musictooofrance, membre de
MeTooMedia et de la commission
égalité et inclusion du CNM (Paris)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Guillaume Dampenon
Directeur du Bastion
(Besançon)



Aurélia Chaboud
Coordinatrice générale du Ciel
(Grenoble)



Mara & Paul
Membres du groupe The
Psychotic Monks

La table ronde est introduite par Stéphanie Gembarski qui indique l'historique des questionnements et enjeux autour de l'égalité au sein de la FEDELIMA. Ces derniers sont d'abord pensés en termes de diversité et de représentativité au sein des publics et des équipes, puis discutés avec des artistes, universitaires et porteur·euses de projet. Ces enjeux font aussi l'objet de projets comme les dispositifs de mentorat et les cercles de solidarité, de mise en réseau et d'insertion professionnelle (Wah!, Pulse!, What's up!). Dans le prolongement de ces réflexions, est apparu l'enjeu de la posture d'allié·e, c'est-à-dire la façon pour chacun·e de trouver sa place dans différentes luttes et contre différentes discriminations.

La table ronde est animée par **Jean-Michel Aubry Journet**, qui s'introduit comme un homme cisgenre blanc « pour le moment valide, pour le moment neurotypique ». Il évoque son homosexualité comme une information qu'il a des difficultés à partager dans un milieu professionnel, bien qu'il ait pu y être assigné de façon violente. S'il considère ce vécu comme subalterne à ses valeurs et à ses compétences, il indique ici l'importance de nommer ce qui fait de lui un allié, parfois une victime de certains comportements au sein du milieu musical. Il travaille dans l'industrie musicale depuis 13 ans en tant qu'éditeur, chef de projet et manager. Il est en 2020, à l'initiative du compte Instagram [@MusicTooFrance](#) avec l'essayiste féministe et ancienne manageuse d'artiste, Rose Lamy. Il évoque son expérience personnelle de sidération et d'inaction face à une violence sexuelle dont il a été témoin, commise par le directeur d'un grand festival en juillet 2017. Il évoque sa position de privilégié qui lui a permis de prendre des risques (financiers, juridiques, psychologiques) et de lancer l'initiative #MusicToo.

Pour lui, la notion d'allié·e renvoie au conflit, à la guerre et à la mise à disposition de moyens de pouvoir, de soutien stratégique envers un groupe de personnes ou envers un pays. Des dynamiques qui peuvent se jouer aussi dans la cour d'école, entre ceux qu'on aide et ceux qu'on méprise. Des partis-pris qui, parfois, attirent une certaine violence envers soi et qui, par la suite, conduisent à « recalibrer notre boussole de complicité pour éviter la violence, pour rester dans la zone de confort ou la zone de neutralité ». Dans le monde du travail, ces dynamiques se rejouent dans les silences et les choix de celles et ceux qui détiennent du pouvoir (financier ou symbolique), qui font hésiter tout·e un·e chacun·e entre le confort de laisser faire et laisser dire, et ce qu'on souhaite profondément pour l'intérêt général.

Selon les militant·es, être allié·e consiste à identifier ses privilèges, ses angles morts et permettre à d'autres - aux personnes concernées - d'accéder aux outils, aux lieux et aux pouvoirs qu'ils peuvent ou doivent partager. Plus que les constats, ce sont les actions qui sont attendues des alliés·es. Cette table ronde vise donc à interroger la façon dont, en tant que groupe, personne ou structure, les alliés·es doivent investir leurs privilèges ? Quels sont les risques à prendre ? Comment le capital social, financier, médiatique peut-il servir une cause ?

Si cette table ronde interroge d'abord l'égalité des genres, ces questions se jouent également sur les plans de la classe, de la race, de la validité. Jean-Michel Aubry-Journet rappelle que l'ensemble des intervenant·es étant blanc·hes et visiblement valides sur scène, les points de vue sont situés et certaines discriminations manqueront de représentation.

Guillaume Dampenon est directeur du *Bastion* (Besançon), une structure dédiée à l'accompagnement artistique, mais aussi à la diffusion, l'action culturelle, l'accueil de répétition et qui porte le projet *Musiciennes*.

Aurélia Chaboud est coordinatrice générale du *Ciel* à Grenoble dont le projet propose à la fois de la diffusion sur des esthétiques qualifiées d'aventureuses, des actions culturelles, de l'accompagnement d'artistes et un volet « tiers-lieux » où les musiques actuelles croisent d'autres thématiques (écologie, lien social, culture), et d'autres pratiques artistiques (radio, bibliothèque musicale...).



Paul, membre des *Psychotic Monks* depuis 10 ans, évoque les nombreux questionnements que le groupe s'est posé sur le rôle et l'importance des artistes, en tant que personnes sur scène dans les discours et représentations véhiculés. Perçu pendant des années comme un groupe de personnes assignées hommes évoluant dans le rock'n'roll en France, ils ont été confrontés à de nombreuses expériences et problématiques qu'ils aimeraient voir changer dans le futur, vis-à-vis des partenaires, des publics ou des lieux de diffusion. En tant qu'homme blanc, Paul partage les questionnements abordés dans cette table ronde et pense nécessaire, en tant qu'artiste, d'afficher

une posture claire, politisée sur ces sujets. Il est accompagné de Mara, également membre du groupe *Psychotic Monks*, qui précise être non-binaire.

L'arrêt des activités pendant le Covid19 : le temps de la réflexion autour de l'égalité

Jean-Michel Aubry Journet amorce les échanges en évoquant la pandémie du Covid19 et la façon dont ont été impulsés des questionnements parmi les professionnel·les et artistes, par rapport à l'écosystème musical, mais aussi à elleux-mêmes. C'est dans ce contexte aussi que le sujet des violences sexistes et sexuelles a été plus fortement questionné, notamment dans le secteur culturel. Il interroge ainsi les intervenant·es sur la façon dont cette période a changé leur rapport aux autres et aux espaces professionnels à disposition pour témoigner de leurs engagements et actions en faveur de l'égalité ?

Mara explique la façon dont cette période a été un tournant dans leur carrière. En 2019, le groupe était alors en pleine ascension, avec plus d'une centaine de dates sur l'année, ce qui l'a projeté dans la « machine » de l'industrie musicale avec toutes les implications que cela induit. L'arrêt en 2020 a donc été un choc et a permis aux membres du groupe de prendre le temps de se questionner sur leurs pratiques, mais aussi leurs individualités et leurs conditionnements. Cela a amorcé des réflexions sur des violences qu'ils ont mis du temps à percevoir et qui pouvaient avoir lieu au sein de leurs concerts, tant dans la salle que dans les loges. En 2019, ils sont témoins d'une agression pendant un de leur concert, et, une fois la situation gérée, le groupe a décidé de communiquer à ce sujet sur ses réseaux sociaux. En réaction, ils reçoivent de nombreux témoignages

relatant les violences vécues dans le cadre des concerts et qui, pour la majorité, demeurent invisibles pour les artistes. Cet événement a été le déclencheur de nombreuses prises de paroles et actions de leur part pour lutter contre ces violences.

Pour Aurélia Chaboud, c'est davantage depuis le mouvement #MeToo qu'ont émergé des réflexions globales avec les acteur·ices de la scène locale qui se sont diffusées dans le projet du *Ciel* qui ouvrait à peine ses portes en 2019. La notion d'égalité s'impose dès lors comme un axe fort du projet bien que sa mise en œuvre pratique se soit concrétisée plusieurs années plus tard.

Pour Guillaume Dampenon, au *Bastion*, cette période a été un moment d'écriture du projet artistique et culturel au sein duquel l'égalité est posée comme un enjeu transversal fort, au même titre que le développement durable et les droits culturels. Cette période a donné le temps à la réflexion et à la mise en action, un temps de quasi-contrainte nécessaire, qui a permis entre autres, la création du dispositif *Musiciennes*.

Paul rebondit sur ce temps nécessaire : après l'expérience de la tournée intense, l'arrêt brutal de l'activité a forcé le groupe à réfléchir et à structurer leur pensée et leurs actions.

Les ressources et alliés dans la construction d'un projet

Après avoir affirmé son choix de travailler sur les enjeux d'égalité, Guillaume Dampenon explique s'être senti pour autant désarmé et fragile dans la mise en action de ces questions, tant dans sa posture professionnelle que dans son outillage intellectuel. Il réalise néanmoins l'impérieuse nécessité de

s'entourer de personnes de confiance : il prend contact avec celles qu'il considère comme légitimes et pertinentes sur ces sujets. Il distingue les prescripteur·ices ou mentor·es, des alliés plus opérationnel·les. Il construit petit à petit un réseau de personnes ressources qui crée une émulsion positive et enthousiaste autour du projet.

Pour Aurélia Chaboud, l'appropriation des enjeux d'égalité est d'abord passée par la théorie et les échanges individuels avec des collègues. Elle mentionne le mentorat *Wah!* portée par la FEDELIMA comme un espace lui ayant permis d'agir concrètement, de se positionner politiquement aussi sur ces enjeux. Le *Ciel* porte aussi un dispositif de mentorat en direction des musiciennes intitulé « Sororités sonores » monté avec la Bobine. Elle évoque l'importance de s'unir, sur les territoires, avec des structures porteuses de valeurs communes. Elle précise aussi que la ville de Grenoble s'est positionnée comme une alliée dans le financement de ce projet et a elle-même impulsé des débats et projets autour de l'égalité avec d'autres acteur·ices locaux. *Les Canuts-es* et *Trajectoires* sont deux collectifs lyonnais avec lesquelles elle s'est notamment mise en relation sur ces sujets.

Jean-Michel Aubry Journet interroge Mara et Paul sur l'archivage de l'ensemble de leur contenu Instagram avant fin 2022 : comment le groupe a-t-il vécu l'après Covid ? Ont-ils dû changer de partenaires ou de ligne de conduite avec le public ? Comment ont-ils été accompagné·es par leur entourage professionnel ?

Paul évoque le coming out transgenre de sa grande sœur, également membre du groupe il y a deux ans. Un process qui a été soutenu par tous les membres et discuté avec leur environnement

professionnel notamment sur les enjeux liés au changement de leur image, une fois le coming out rendu public sur les réseaux sociaux. Des évolutions qui peuvent paraître à rebours des injonctions du milieu : être identifié et identifiable par le public. Iels ont aussi été témoins de la façon dont leur amie et manager - aussi une femme trans - pouvait être rejetée par les partenaires. Paul évoque une politisation de facto du groupe par l'affichage d'un soutien ou d'une caractéristique perçue comme marginalisée ou hors norme. Les réflexions du groupe autour des violences ont aussi conduit à interroger les comportements des employeur-ses eux-mêmes. Il témoigne du risque de ce positionnement politique comme un poids pour leur carrière, la crainte de perdre des liens professionnels, mais aussi avec leur public, qui a parfois pu tenir des propos sexistes face auxquels iels pouvaient être mal à l'aise. À ce titre, le collectif est une ressource importante pour réagir et faire front. Pour autant, cela n'a pas empêché des incompréhensions avec des partenaires vis-à-vis de certains positionnements politiques qui prenaient la forme de discours sur scène autour des pogos et de la sécurité des personnes dans ce cadre. Il y a donc un enjeu à ce que les partenaires et professionnel-les de la culture comprennent les postures politiques des artistes et des groupes qui entendent prendre la parole sur des luttes multiples (décoloniales, antiracistes, féministes...).

Mara rebondit sur les relations de pouvoirs qui se jouent dans le milieu musical, et la dépendance des groupes à certaines interactions. Iel décrit un milieu où les relations professionnelles se nouent dans des lieux festifs, où la présence de l'alcool et/ou de la drogue biaise les interactions. Iel prend aussi l'exemple des médias, via lesquels le groupe relaie ses

engagements politiques et qui parfois illustrent leurs articles par d'anciennes photographies qui peuvent être violentes pour certains membres du groupe. Pour iel, c'est d'abord le groupe qui permet de créer une structure où s'ancrent ses propos artistiques et politiques, structure qui existe elle-même dans un milieu professionnel problématique, ce qui provoque certaines dissonances et incohérences.

Jean-Michel Aubry Journet pose la question de la présence et de la mise en avant des femmes et des personnes minorisées dans le secteur musical et du rôle à jouer, en tant qu'allié-e, par les professionnel-les du secteur.

Aurélia Chaboud évoque une méthodologie classique du diagnostic : convoquer les chiffres nationaux pour créer des grilles qualitatives et quantitatives d'analyse de son activité permettant de poser des objectifs de progression, d'amélioration chiffrés et précis sur trois ans par exemple. Elle identifie néanmoins une limite à cette méthode concernant les personnes minorisées par leur genre (trans et non binaire) sur lesquels peu de chiffres références existent et donc peu d'outils. C'est pourquoi iels ont choisi de se référer davantage aux études anglophones et aux expériences et vécus des personnes rencontrées et concernées pour ajuster et affiner leurs outils. Elle mentionne aussi la plateforme wah-egalite.org comme une ressource précieuse en termes d'outils théoriques et d'initiatives. Elle prend l'exemple d'un quizz sur les représentations qu'iels proposent dans le cadre de leurs actions culturelles et qui permet de questionner les modèles et références des musiques actuelles. Des temps d'informations et de documentation sur ces sujets sont organisés pour l'équipe du Ciel, ainsi que des temps de travail collectif autour de la

question de l'accueil et l'accompagnement des personnes trans et non-binaires.

Guillaume Dampenon réagit sur le comptage, un outil selon lui indispensable qui permet d'objectiver les inégalités de représentation de genre. Au Bastion, 15% des personnes se considérant comme femmes fréquentent les studios de répétition ainsi que 2 ou 3% de personnes non-binaires. Il approuve l'enjeu de faire réseau évoqué par Aurélia et les précieuses ressources déjà disponibles notamment pour maîtriser le vocabulaire lié aux questions de genre. Il détaille le projet Musiciennes, qui est un dispositif d'accompagnement professionnel de la création féminine et des minorités de genre, au niveau national. Trois équipes artistiques à majorité féminine et/ou non-binaire, sont ensuite sélectionnées parmi plus de 200 candidatures reçues en moyenne chaque année. Il met en lumière à la fois la façon dont l'engouement sur les candidatures confirme la nécessité de ce type de dispositif, mais aussi la frustration de ne pouvoir accompagner que trois formations artistiques. Pour autant, le dispositif Musiciennes constitue une pierre angulaire des actions culturelles qui peuvent se construire tout au long de l'année au Bastion, et qui travaillent la question des représentations.

Prendre des risques et laisser la place aux personnes concernées

Mara indique qu'en 18 mois de tournée, sur 158 dates en France, iels ont partagé la scène avec seulement deux personnes qui se considéraient comme non-cisgenres (non-binaire ou trans). A plusieurs reprises d'ailleurs, car cela s'inscrivait dans des « soirées queer ». Iel souligne l'enjeu de la place donnée aux personnes minorisées, mais aussi la difficulté et la violence que cela peut être pour ces personnes de prendre cette place. L'enjeu de la

programmation est central ici et impose une prise de risque, y compris financière, pour laisser la scène aux personnes qui en étaient jusqu'ici écartées. Iel revient sur la question de la cohérence et des contradictions, rappelant que le groupe Psychotik Monks bénéficiait déjà d'une certaine reconnaissance avant de changer d'identité, ce qui a supposé des dissonances à de nombreux endroits et avec lesquelles ils travaillent encore aujourd'hui.



Pour abonder sur la posture d'allié-e, iel prend l'exemple de son investissement politique durant les législatives et la manière dont, pour lutter contre l'extrême droite, iel s'est tourné vers les personnes concernées et victimes, au quotidien, afin de s'enquérir de la manière dont en tant que personne blanche, valide, iel peut contribuer à cette lutte.

Guillaume Dampenon souligne par ailleurs l'importance du soutien politique et de la légitimation des projets par les collectivités locales, la façon dont cela peut permettre de faire réseau et de faciliter la création de dispositifs autour de ces questions.

Jean-Michel Aubry Journet rebondit en évoquant l'appropriation capitaliste des luttes et des représentations LGBT par l'industrie musicale. Il cite à ce propos le phénomène Drag Race France qui

en est un exemple et a mis en lumière le business que pouvaient générer ces communautés.

Pour Paul, chacun-e a la responsabilité de repérer la manière dont iels peuvent servir de « caution », et de choisir à ce titre de profiter, ou non, de cet espace de visibilité sur scène, pour faire passer ses messages. Il partage l'affaire du boycott du Great Escape, en 2024, un festival de showcase à Brighton dont un des sponsors est en lien avec l'industrie de l'armement et l'armée israélienne. À ce titre, une grosse mobilisation a conduit la moitié des artistes à refuser de jouer, dont Psychotik Monks, en lien avec leur soutien au peuple palestinien. Aujourd'hui, il semblerait que le festival ne soit plus affilié à ce sponsor, ce qui a prouvé la force de frappe d'une mobilisation des artistes. Mara souligne néanmoins qu'ils ont pu boycotter le Great Escape parce qu'ils avaient le privilège de le faire, étant donné leur carrière et les opportunités de jeu dont le groupe bénéficie que n'ont pas d'autres artistes ou groupes plus émergents, plus précaires.

Aurélia Chaboud revient sur la notion de boycott et d'outils sans coûts supplémentaires à mettre en œuvre. Elle évoque par exemple l'imposition de conditions de parité dans les jurys ou instances collectives, auxquelles elle refuse de participer si cette condition n'est pas respectée.

Paul évoque aussi leur rider comme un outil, un moyen de se positionner. Il renvoie aux ressources produites par *Réinventer la nuit* et *Consentis*, qui ont produit des contenus permettant de s'assurer que les équipes d'accueil soient formées et puissent réagir en cas de soucis. Mara précise que le milieu du rock'n'roll est particulièrement « en retard »

sur ces questions comparées au milieu des musiques électroniques. Leur rider est aussi un moyen de communiquer sur la lutte contre l'addiction, pour s'assurer d'un accueil sobre et écologique. Enfin, iel évoque les affiches de Consentis qui accompagnent le groupe dans sa tournée et permet d'assurer une communication sur les violences sexistes et sexuelles sur l'ensemble de ses concerts.

Paul prend la parole sur l'omniprésence de l'alcool dans le milieu musical, qui alimente les violences et participe à la normalisation de certains comportements d'artistes. C'est aussi le cas de la drogue, qui est plus invisible, mais tout aussi omniprésente. Pour Mara, la question des addictions fait l'objet d'une convergence des luttes tant elle est liée à la santé mentale.

Échanges avec la salle

Une personne qui travaille dans une association d'éducation populaire locale prend la parole pour évoquer une enquête nommée « Imaginaire de genre au plateau », dédiée au spectacle vivant. Cette enquête a permis d'identifier un frein du secteur : l'idéologie d'un milieu progressiste qui empêche de se questionner et donc de nommer les problèmes. Elle prend l'exemple d'un fait divers récupéré par l'extrême droite qui a fait naître d'importantes tensions en local et qui a conduit l'association à s'atteler aux questions de discriminations ethnoraciales et donc à penser la posture d'allié-e. Elle encourage aussi à utiliser l'outil du Théâtre forum ou Théâtre de l'opprimé qui permet de mettre en scène des situations problématiques et de créer des espaces d'entraînement à réagir dans le quotidien.

Une personne pose la question suivante : ai-je déjà été un oppresseur sans s'en rendre compte ?

Paul réagit en expliquant avoir perçu la façon dont son conditionnement en tant qu'homme l'a conduit à avoir des comportements problématiques. Selon lui, il n'y a pas de personnes fondamentalement problématiques, mais des comportements problématiques qui sont inhérents aux rapports de pouvoir, à la transphobie intériorisée, à la misogynie intériorisée ou au racisme intégré...

Mara met en lumière l'importance de se poser ces questions, de réfléchir à son positionnement personnel, mais aussi à désindividualiser ces questions : les changements ne viendront pas uniquement au niveau individuel mais aussi collectif.

Une autre question évoque le questionnement permanent comme une qualité pour être un-e bon-ne allié-e : à partir de quand cela devient une seconde nature ?

Pour Mara, être un-e allié-e, c'est se mettre à l'écoute, distinguer les endroits et les moments où porter un discours de ceux où il est préférable de laisser la place aux personnes concernées.

Une personne rebondit sur la question de la constitution des jurys en partageant son expérience aux Inouïs du Printemps de Bourges où la parité est requise dans le jury, mais pas dans les groupes retenus. Elle compare cette expérience à un autre jury en mixité choisie auquel elle a participé où la bienveillance était plus tangible, selon elle.

Une personne questionne l'enjeu de la parité dans les studios de répétition et la difficulté à l'atteindre, notamment dans un lieu identifié rock comme le Bastion. Guillaume Dampenon confirme l'influence de l'histoire du lieu et de l'imaginaire qu'il véhicule comme un

frein important. Il mentionne les visites exploratoires comme un outil pertinent pour travailler sur l'accueil des femmes et des personnes minorisées par leur genre. Si la régie dans les studios a pu être exclusivement féminine, ce n'est plus le cas aujourd'hui, ce qui pose la question de la mixité dans les espaces de formations et de la sensibilisation sur ces sujets qui peut être faite au niveau des équipes. Enfin, il lie cet enjeu de féminisation à celui du vieillissement de la fréquentation des studios de répétition. C'est pourquoi le Bastion multiplie les partenariats avec les structures d'enseignement musical, pour travailler la question du genre au moment de l'adolescence et de l'autonomisation de leur pratique musicale.

Paul rebondit sur le coût de la location des studios de répétition qui peut exploser notamment à Paris et qui est un frein à la mixité pour les personnes minorisées qui peuvent par ailleurs être précaires. Mara mentionne le choix de la Flèche d'or pour finir leur tournée, un choix guidé par la volonté d'être dans un lieu cohérent avec leurs valeurs, en proposant des talk et une programmation originale, mais aussi pour soutenir financièrement ces lieux en y faisant des dates complètes. Jean-Michel Aubry Journet rebondit sur la façon dont la logique de rentabilité guide les tourneur-ses dans leur programmation avec des successions de salles parisiennes de plus en plus importantes, permettant d'assurer les tournées suivantes. Pour les Psychotik Monks, cette logique a fait l'objet d'une remise en question profonde avec leur tourneur les conduisant à également sélectionner les salles par leur engagement et la liberté d'y tenir le discours politique de leur choix.

Pour une autre personne dans le public, les studios de répétition sont des lieux propices à l'affichage de communication

de lutte contre les violences sexistes et sexuelles. En tant que femme musicienne, elle dit avoir été à de nombreuses reprises victimes de remarques sexistes et de certaines formes de complicité et d'humour discriminant, parfois raciste dans son entourage professionnel. L'affichage lui aurait peut-être permis d'avoir un appui pour dénoncer ces comportements.

Quelqu'un pose la question du merchandising du groupe, qui est composé, selon Mara, de leurs CD et de quelques vinyles ainsi que d'outils de communication de l'association Consentis et à propos de la contraception testiculaire.

Une personne évoque la sensation d'avoir de nombreux alliés lorsqu'il s'agit d'écrire des chartes, de réaliser un travail de fond, de former les équipes, mais partage une forme de solitude lors d'événements problématiques comme une agression dans le public ou des rumeurs à propos d'artistes programmés.

Une autre personne évoque son expérience dans un lieu de diffusion très engagé sur ces sujets et revient sur la notion de collectif abordé par les artistes. Elle rend compte des difficultés rencontrées, au sein d'une équipe d'une quinzaine de professionnel·les, du fait des différents niveaux d'engagement de chacun·e.

Paul partage ce sentiment et souligne l'importance du collectif dans l'énergie variable que chacun·e peut mettre dans ces luttes. Il indique aussi l'importance pour les hommes cisgenres d'être informés et confrontés par un semblable sur ces questions. Être un·e allié·e, c'est savoir laisser la place, mais aussi soutenir en prenant la parole pour ne pas être complice des comportements

des autres. Selon Mara, il est intéressant et important que chacun·e s'interroge sur la place qu'il peut prendre en tant qu'allié·e, pour se compléter. Iel prend l'exemple d'une équipe de foot où il y a un·e gardien·ne, un·e attaquant, un·e défenseur·e et où l'ensemble de ces postes jouent un rôle important dans l'action collective menée. Pour iel, l'efficacité dans la lutte réside dans la complémentarité des personnes qui interviennent là où elles se sentent utiles et capables. Jean-Michel Aubry Journet rebondit sur la question du moment de réaction et d'identification des ressources dont on dispose pour réagir à une discrimination vécue ou perçue, mais aussi, en tant qu'allié·e, pour mesurer ses paroles et vérifier qu'elles n'ont pas pu blesser.

Une personne dans le public évoque des micro-agressions et remarques discriminantes qu'elle a pu subir en raison de problèmes de santé physique. Elle pointe les conditions de travail (« métier passion », horaires décalés, polyvalence des activités) comme particulièrement coûteuses pour elle et qui génèrent une moindre écoute de ces problématiques. Mara remercie la personne d'évoquer la question des handicaps invisibles et partage son trouble de l'humeur et la façon dont cela peut s'avérer incompatible avec son métier, du fait du fonctionnement du régime de l'intermittence par exemple qui ne permet pas d'être en arrêt maladie plusieurs mois. Iel aborde aussi la normalisation et la romantisation de certains états dépressifs, voire suicidaires, comme relevant de la figure de l'artiste et qui produisent des représentations très problématiques.

Une personne prend la parole en tant qu'étrangère racisée qui travaille dans une SMAC et témoigne attendre des actions

de la part des alliés pour soulager une charge mentale à devoir pointer les problèmes et proposer des solutions... Selon elle, c'est important d'être consulté en tant que personne concernée, mais pesant de devoir être à l'initiative des dynamiques.

Pour clôturer, Jean-Michel Aubry Journet propose aux intervenant·es de nommer une personne qui a été un·e allié·e, qui a marqué leur parcours et une personne dont iels ont envie d'être allié·e, de parler.

Guillaume Dampenon évoque la première directrice qu'il a rencontrée dans ce métier, en 2008-2009 : Sandrine Dupuy dirigeait alors La Poudrière à Belfort ; elle a ensuite pris la direction du Kabardock à Saint-Denis sur l'île de la Réunion. Aujourd'hui, elle œuvre dans l'ESS et a joué un rôle de mentore pour lui sur de nombreux sujets.

Aurélié Chaboud parle d'une amie qu'elle a rencontrée à l'Université, Pauline Bourdon, avec qui elle a interrogé la question de la classe sociale et des complexes qu'elle pouvait avoir en lien avec le milieu artistique et grâce à qui elle a pu déconstruire ces questions et se sentir plus légitime. Elle mentionne aussi Stéphanie Gembarski de la FEDELIMA qui, par son travail, est une alliée très forte et concrète, ainsi que Sophie Boyer qui était un des seuls noms féminins qu'elle a croisés lorsqu'elle était étudiante en Rhône-Alpes et qu'elle se renseignait sur les postes qui existaient dans les lieux de musiques actuelles. Sophie lui a ouvert la possibilité de se projeter comme programmatrice.

Paul évoque sa grande sœur, avec qui il travaille depuis dix ans et qui est son alliée depuis toujours sur les enjeux de déconstruction, de compréhension, mais aussi des enjeux de pouvoirs qu'il peut y

avoir dans la relation frère-sœur qui sont dépassés par ce qui les rassemble. Elle est aussi une personne avec qui il essaye de se placer en tant que meilleur allié possible. Il ajoute aussi la force du personnage que représente pour lui Ellen Ripley dans le film Alien et de la députée Rima Hassan.

Plutôt que de parler d'individus, Mara préfère parler de concept. Iel souhaite mettre en lumière celui de la « famille choisie », c'est-à-dire les membres de son groupe avec qui iel a grandi et évolué, mais aussi sa sœur qui est technicienne son. Iel ajoute aussi Cha Clément, sociologue et artiste, qui produit un travail militant et artistique impressionnant, en tant que photographe et vidéaste et qui lui a permis de se remettre en question, d'apprendre et de se reconnaître dans certains mots. Concernant les personnes dont iel a envie d'être allié·e, iel mentionne la *Flèche d'or* et toutes les personnes qui travaillent dans ces lieux de luttes, qui y sont programmées, avec qui iel souhaite être solidaire.

Jean-Michel Aubry Journet conclut la table ronde avec l'expression suivante « ça va sans dire, mais ça va mieux en le disant », c'est-à-dire en invitant chacun·e à réfléchir à comment agir, dire au mieux, faire connaître ses postures auprès des publics qui cherchent du divertissement, mais aussi du sens et des valeurs de partage.



Pôle ressources et numérique : présentation du travail, des équipements et son spatialisé



Mercredi 9 juillet | 10h00 - 11h00



Pôle numérique



Présentation

Le pôle numérique est dédié à l'informatique musical et a été pensé dans la conception du bâtiment comme un espace mutualisé entre le CRD et La Cordo. Il est destiné à la composition et à l'arrangement assistés par ordinateur, au design sonore, à la technique du mixage, la pratique de musiques électroniques sur scène, la formation sur les musiques immersives. Il se compose d'une salle équipée en MAO avec une dizaine de postes informatiques et d'un studio de création insonorisé et équipé en 3D 13.1 pour travailler la spatialisation sonore. Il est piloté par un enseignant du CRD et s'adresse aux élèves du conservatoire ainsi qu'aux artistes amateurs et professionnels du territoire dont ceux accompagnés par La Cordo. Il s'agit d'une plateforme pédagogique qui permet également l'accueil de personnes dans le cadre de projets d'action culturelle.

Baptiste Pierre, intervenant responsable du Pôle Ressources et numérique de la Cité de la Musique de Romans-sur-Isère proposera une présentation du travail réalisé au sein du Pôle numérique de la Cité de la musique.

ANIMÉ PAR...



Baptiste Pierre

Responsable du Pôle
Ressources et numérique de la
Cité de la Musique
(Romans-sur-Isère)

AUTRES CRÉNEAUX DISPONIBLES :



Mercredi 9 juillet | 11h00 -12h00



Mercredi 9 juillet | 14h30 - 15h30



Mercredi 9 juillet | 15h30 - 16h30



Crise en interne : comment gérer l'après et refaire du commun ?



Mercredi 9 juillet | 14h00 - 16h00



Auditorium



Table
ronde

Dans un contexte où les structures traversent des crises économiques, sociales ou organisationnelles, les répercussions sur le collectif sont profondes. Ces bouleversements entraînent parfois des départs, des restructurations majeures et des pertes de repères. Dans tous les cas, ces crises entraînent de la souffrance, laissent une empreinte durable sur les individus et fragilisent les dynamiques internes. Certain-es salarié-es souhaitent aller de l'avant, d'autres doutent de la possibilité d'une issue positive, tandis que les nouveaux arrivants doivent s'intégrer dans un collectif marqué. Or, si ces difficultés ne sont pas prises en compte, le risque de reproduire la crise à moyen terme s'accroît, compromettant la pérennité de la structure.

Cette table ronde aura pour objet, d'interroger ce qu'est une crise et l'impact qu'elle peut avoir sur une structure, sur les individus, et sur l'avenir du collectif. Mais aussi, de réfléchir à la manière de prendre en compte le traumatisme vécu qui ne disparaît pas si facilement qu'on l'espère, et ce, même si les éléments déclencheurs de la crise sont passés. Enfin, de s'interroger sur la manière de « réparer » le collectif afin de refaire du bien commun, de ne pas reproduire et développer à moyen terme une nouvelle crise.

ANIMÉE PAR...



Matthieu Meyer
Directeur de l'Echonova
(Vannes)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Rémi Faure
Consultant dans le secteur des
musiques actuelles (Collectif
Vacances Entropie)



Clotilde Bernier
Co-fondatrice de Mazette
(Nîmes)



Céline Rousseau
Co-fondatrice de Mazette
(Nîmes)



Marc Bouchet
Coach en organisation et
préventeur santé et travail

Matthieu Meyer, directeur de l'Echonova à Vannes, ouvre la table ronde consacrée à la gestion de l'après-crise au sein des structures culturelles. Il propose d'examiner comment recréer du commun après une crise interne, qu'elle soit économique, sociale ou organisationnelle, en questionnant d'abord ce que l'on entend par « crise », puis en avançant des pistes concrètes pour en sortir. L'enjeu est d'identifier les mécanismes qui la prolongent, les leviers permettant de la traverser et les conditions indispensables à la reconstruction d'un collectif.

Apports théoriques sur la notion de crise

Marc Bouchet, coach en organisation et préventeur santé au travail, propose un cadre de pensée. Il rappelle que le mot « crise » (grec krisis, latin crisis) a une signification : décider et choisir par rapport à une situation qui met en difficulté ou qui pose problème aux personnes. La crise n'est donc pas juste un événement mais une situation qui induit des prises de décision, individuelles ou collectives : c'est un point de rupture. Elle révèle, notamment en sociologie des organisations et en psychosociologie, tout ce que le fonctionnement ordinaire dissimule : les relations de pouvoir, les tensions internes, les conflits de valeurs, les dynamiques de groupe.

Marc souligne un postulat : « Une crise qui se prolonge ou se répète n'est plus une crise, c'est un système : une crise systémique, une crise structurelle ». En effet, une crise, par définition, a un début et une fin. Si elle dure, se reproduit ou devient le mode normal de fonctionnement, c'est qu'il y a des raisons qui arrangent, consciemment ou pas, un système et des individus qui en tirent parfois bénéfice.

La crise est un récit, elle raconte une histoire qui fonde notre relation aux autres engendrant ainsi un niveau de cohésion, de confort. Autour du récit, on peut plus ou moins se mobiliser. Son pouvoir est important et nous n'avons pas toujours conscience de cela. Renvoyant à des symboles, il constitue une manière de structurer, de mettre de l'ordre dans quelque chose qui peut sembler chaotique



Marc évoque ensuite l'approche systémique de Palo Alto : une méthode de compréhension et d'intervention qui considère les individus dans leurs relations et leurs interactions, plutôt que de les analyser isolément. Cette approche met au centre la communication et les dynamiques de groupe pour expliquer les comportements et résoudre les problèmes entre les personnes, au sein d'organisations. Elle aide à comprendre les blocages dans les équipes, les organisations et à analyser les situations complexes en déplaçant le regard de l'individu vers le système de relations dans lequel il évolue. Plutôt que de chercher « pourquoi » un problème existe, elle s'intéresse à comment il se maintient et comment on peut agir pour transformer les interactions.

Récit et phases de crise

Céline Rousseau, co fondatrice de *Mazette*, précise que dans sa pratique de communication de crise, elle place « la crise » dans un récit comportant quatre phases : préliminaire (avec signes avant-coureur), aiguë, chronique, guérison. Elle relève que la caractéristique d'un récit tient dans le temps de décalage qui permet de le définir in fine : or, quand elle intervient pour accompagner les équipes en difficulté, elle doit poser une situation problématique et aider à poser des mots sur celle-ci (phase « aiguë »). Le constat posé peut devenir une « vérité », une « réalité » à force d'être répétée et avoir ainsi une incidence sur les autres phases du récit. C'est une vraie difficulté car si ce moment de constat est essentiel, il ne doit pas influencer outre mesure les autres parties du récit.



Clotilde Bernier, co fondatrice de *Mazette*, illustre comment deux situations financières identiques peuvent être vécues différemment selon le récit posé. Céline insiste sur la difficulté de poser un récit en phase aiguë et sur l'importance de la fonction performative du langage : ce qu'on dit fait advenir la réalité. Rémi Faure, consultant dans le secteur des musiques actuelles, souligne, quant à lui, la nécessité d'identifier rapidement les récits fantasmés versus réels : c'est un exercice d'équilibriste pour le consultant

car il a finalement peu de temps pour trouver un chemin d'accompagnement pour les équipes dans lesquelles il intervient.

Céline reprend la notion de récit en précisant que le récit d'une organisation n'est pas la somme de récits individuels. En prenant l'exemple d'un livre, elle évoque l'idée de chapitres (de la crise) : clôturer un chapitre (moment douloureux) et en ouvrir un autre comme un nouveau temps fort (moment de joie) pour aller vers l'après crise. La communication et la fonction performative du langage permettent de faire advenir une « réalité ». Quand une organisation « raconte » que la crise est terminée et qu'on a changé de cycle, même si individuellement on n'en est pas réellement persuadé, le simple fait de le raconter entraîne une dynamique de changement très intéressante en interne.

Clotilde revient sur les phases de crise en précisant qu'elles viennent de quelque part, il y a des éléments annonciateurs... Lorsque l'on peut l'anticiper c'est mieux pour tout le monde. Elle relate une intervention dans une structure qui a su préparer le départ en retraite d'un fondateur. Ce fut l'occasion d'interroger une réorganisation interne, d'identifier des hypothèses de solutions si la crise survenait...

Rémi Faure confirme que lorsque la crise est devenue « système », « multifactorielle », il est bien plus compliqué d'en sortir. Il y a un point de départ, souvent interne (dans ses interventions souvent liées aux RH, VHSS, etc.), qui va ensuite devenir un problème global (financier...). Il évoque une caractéristique cruciale : on ne sait jamais où se situe le « pic » de la crise. Beaucoup pensent qu'ils ont atteint le pire... alors qu'un consultant peut appréhender que la situation peut encore s'aggraver. Il faut donc travailler avec cette incertitude et agir au mieux.

Céline affirme que créer une « cellule de crise » est une option pertinente car elle sera souvent composée de gens souhaitant sortir de la crise. Il faut s'interroger : la situation vécue empêche-t-elle ou non d'atteindre les buts premiers de l'organisation, crée-t-elle les conditions d'un risque vital pour celle-ci ? Une communication de crise bien gérée peut devenir une opportunité : même si on vit un moment de fragilité c'est aussi une manière de montrer les valeurs de l'organisation, de se réinterroger, de se renforcer.

Céline revient sur la troisième phase de crise dite « chronique » qui peut être complexe à gérer contrairement à la phase précédente (« aiguë ») qui peut mobiliser une équipe car « il n'y a pas le choix ». Lorsque l'étau semble se desserrer, on peut avoir l'impression d'avoir passé un cap, croire que le problème est résolu. C'est un stade très dangereux car cela ressemble à une après-crise alors même que c'est le moment d'établir des scénarios de décision, d'organisation, de discours... Trop de structures remettent alors au lendemain ce travail de questions de fonds sous prétexte d'impératifs calendaires, pensant être sorties des difficultés. Enfin, il faut communiquer sur la fin de crise, la guérison : il faut des symboles pour montrer que l'on est passé à autre chose. Cela peut passer par exemple par le changement de nom d'un projet, d'un équipement.

Tout le monde veut-il sortir de la crise ?

Rémi précise que certaines personnes n'ont aucun intérêt à sortir de la crise et ne vous aideront pas pour la résoudre. Elles peuvent s'être adaptées et ne pas vouloir remettre en question leur confort de travail. D'autres personnes peuvent avoir gagné du pouvoir, de la légitimité et

ont pu trouver une place dans la gestion de la crise : ce sont les personnes les plus difficiles à convaincre mais il faut leur montrer qu'elles ont aussi à gagner en sortant de la crise.



Marc confirme le fait qu'une crise peut être une opportunité de « transformation ». Il revient également sur les personnes qui n'ont pas intérêt à sortir de la crise et introduit la notion de bouc émissaire comme mécanisme de cohésion toxique, choisi par un système collectif pour faire face à des grandes difficultés.

Matthieu renchérit sur le fait que des personnes ne souhaitent pas sortir de la crise car elles ont eu un pouvoir temporairement délégué - des postes étaient vacants par exemple - et elles ne souhaitent pas perdre ce pouvoir ou souhaitent conserver le nouveau rôle attribué en période difficile. Il aborde aussi la question de communiquer pour signifier publiquement la fin d'une crise : après le covid par exemple, la fréquentation du lieu qu'il dirige était au plus bas. Le choix de changer la charte graphique et d'affirmer des choix artistiques forts ont contribué à renouer avec les publics.

Identifier et communiquer la fin de crise

Marc Bouchet revient ensuite sur une idée d'indicateur de sortie de crise : est-ce que les gens retravaillent ensemble ? Pour sortir

des difficultés, il faut accepter la notion de conflictualité et créer des espaces qui permettent de régler les problèmes de l'ordre du conflit. Le travail autour d'un récit commun offre l'opportunité de revenir sur des questions fondamentales : pourquoi sommes-nous là ? Pour quel public ? Pour quelle mission ? Quelle est la raison d'être des métiers ? Ce recentrage permet de rebâtir une base commune quand tout semble éclaté.

Un participant à la table ronde pose la question : « la fermeture temporaire d'un lieu peut-elle permettre de résoudre une crise ? ». Clotilde pense que la question de l'usage de l'écobuage (brûler la terre pour qu'elle redevienne fertile) peut parfois se poser comme ultime recours. Cela reste cependant une décision très dure à prendre car cela veut dire une perte sèche de subventions, d'emplois et d'espaces de pratiques pour les habitant.es. Rémi évoque quant à lui la situation de renouvellement important d'équipes, bénévoles ou salariée, comme condition pour repartir sur un nouveau projet. Clotilde confirme que l'on peut arriver à se poser la question quand il y a reproduction de crise : ne faut-il pas redémarrer à zéro ?

Céline rappelle néanmoins qu'il y a des fondamentaux à respecter : il ne peut y avoir de récit commun sans recherche de cohérence entre ce qui est affiché, ce qui est dit, ses valeurs et ce qui est fait. Si la dissonance est trop forte, on ouvre une brèche qui amène ou renforce la crise. Il faut faire preuve d'humilité et accepter de dire que l'on a fait des erreurs : cela provoque de l'empathie qui ouvre alors la porte à une formulation collective des difficultés. La communication externe (« Nous sommes en train de traverser une période difficile, merci de nous laisser le temps de... ») peut aussi être un atout

pour gagner du temps et de poser une méthode pour se réorganiser, se mettre d'accord sur les choses à faire et la manière de les faire.

Une autre participante témoigne alors de quatre sujets : la personnalisation de la crise (à travers souvent, sa direction), la non-recherche des causes de la crise (les conséquences étant bien plus traitées que les origines, pourtant essentielles à comprendre pour ne pas rechuter) et l'importance de la mémoire d'un projet d'un lieu et donc du récit. Enfin, elle questionne l'atelier et ses participant-es en évoquant l'enjeu d'avoir des solutions pour aider les directions et les équipes à mieux travailler ensemble, dans davantage de bienveillance.

Facteurs déclenchant pour sortir de la crise

Rémi souligne que, si changer la direction d'un projet peut parfois sembler être la solution évidente, cela reste en réalité une réponse rarement pertinente. Une crise ne saurait se réduire à la seule responsabilité d'une direction jugée défaillante ; ses causes sont bien plus nombreuses et complexes. Il préconise donc des leviers concrets : instaurer des réunions d'équipe ou de projet clairement structurées, faire preuve de justice et d'équité dans les prises de décision, préserver des espaces « libres » de verbalisation et de reconnaissance, poser explicitement les valeurs du projet, accepter avec humilité le recours à une aide extérieure sur des sujets insuffisamment maîtrisés, élaborer des protocoles de gestion de crise et offrir des perspectives positives.

Marc rappelle l'importance de nommer les choses, de ne pas « mettre sous le tapis » : être faussement bienveillant ou faire croire qu'un collectif est uni par des valeurs, cela ne marche pas. Il faut

renvoyer chacun à sa responsabilité et amener les gens à parler de leur travail, de leur rapport au travail : ce qu'ils fabriquent, comment et avec qui (l'équipe, la direction).

Matthieu témoigne de son expérience personnelle à l'Echonova, qui sans avoir eu le projet d'« écobuage », n'en a pas moins vécu un renouvellement fort de son équipe en trois ans puisque 10 salariées sur 12 ont quitté l'établissement. Il n'en reste pas moins qu'un véritable accompagnement des départs a été réalisé (aucun licenciement), que des salariés ont développé des projets personnels, que d'autres sont aujourd'hui partenaires de l'Echonova. Cela était nécessaire pour ces personnes mais aussi pour le nouveau récit interne de la structure avec la nouvelle équipe et ceux qui étaient restés.



Clotilde et Céline reviennent sur leur propre expérience entrepreneuriale en valorisant le fait d'avoir été accompagné par un.e consultant.e en période de crise. Elles invitent l'auditoire à être attentif aux objectifs à atteindre avec cet appui extérieur. Clotilde insiste ensuite sur la notion de « ramener du collectif » entre la

gouvernance, la direction et les équipes bénévoles, salariées, intermittentes... Il faut reposer du dialogue et cela peut passer par l'inspection du travail ou le CSE. Il s'avère également opportun de tout écrire pour garder des traces et que ne se réinvente pas un autre récit que celui qu'on est en train de co-construire. Il lui semble essentiel de faire noter par les équipes les éléments précis du récit : chronologie, personnes impliquées, citations et propos précis, type de réunions, formes d'écrits, situations... Enfin, elle note qu'en tant que consultante, elle devient parfois la nouvelle cible de la frustration, ce qui protège potentiellement l'équipe interne et lui permet d'avancer collectivement.

Céline ouvre de nouvelles pistes comme le Ho'oponopono (technique de guérison et de réconciliation hawaïenne) qui repose sur quatre mantras simples mais puissants : « Désolé », « Pardon », « Merci », « Je t'aime ». Cela pose une posture de bienveillance. Céline évoque également le deuxième accord toltèque (« N'en faites pas une affaire personnelle ») comme outil d'apaisement face à la crise. Enfin, elle aborde la question des symboles, positifs et de reconstruction : par exemple, changer un aménagement à l'intérieur d'un lieu, déplacer les bureaux et faire le récit de ce déplacement, changer l'entrée dans un lieu, etc. En changeant l'expérientiel des gens, on pose un symbole positif d'après crise.

Un participant prend la parole pour témoigner de son expérience. Tout d'abord il complète le besoin de réunions opérationnelles pour les équipes par la nécessité de mettre en place des temps moins liés aux bilans de soirée ou au projet qu'au questionnement de la dynamique RH : les règles de fonctionnement d'un bureau partagé, les méthodes de prise de parole, les conditions de la bienveillance... Ensuite, il aborde la

question de la Direction RH, rarement occupée à 100 % dans les lieux par une seule et même personne. Pour pallier cette multiplicité de responsabilités (entre direction, administration, responsables de services, de pôles...), la structure dans laquelle il travaille, a créé un tableau avec en colonne « direction, administration, responsables de... » et en ligne les sujets. Des croix et des commentaires remplissent les cellules croisées, explicitant tel type de problème, telle personne référente, etc. Troisième sujet évoqué : même si ce n'est pas une fin en soi, le nécessaire renouvellement des directions pour éviter les blocages, les sujets sclérosés. Enfin, il pointe la difficulté d'affronter des crises lorsque l'équipe devient sujette à d'autres relations que professionnelles, notamment amicales voire amoureuses. C'est une particularité qui semble exacerbée dans notre secteur mais que l'on ne souhaite pas non plus voir disparaître dans la vie de nos structures.

Céline répond à la problématique relationnelle avec l'exemple d'une agression sexuelle dans un festival entre un programmateur et un bénévole, ayant donné lieu à une crise interne : la collégialité et l'application de protocoles préétablis permettent de gérer une situation malgré les liens affectifs avec les personnes impliquées. Rémi appuie sur le fait que quand l'affecte entre en compte, il faut sécuriser ces protocoles : pour cela, il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur des compétences extérieures. Marc rapproche ce genre de situation au typique conflit de loyauté que l'on peut retrouver dans les familles.

Un participant partage son approche d'objectivation des relations de travail via le code du travail et la revitalisation du CSE. Il rappelle l'importance de rappeler les obligations de l'employeur comme

du salarié et pose la qualité de vie au travail comme un enjeu fort de dialogue social qui implique tout le monde. Plusieurs participant-es témoignent de l'importance de la gestion du temps et des protocoles.



Quel avenir pour les festivals portés par des lieux de musiques actuelles ?



Mercredi 9 juillet | 14h00 - 16h00



Théâtre de la
Presle



Table
ronde

41,4 % des structures adhérentes à la FEDELIMA déclarent produire un festival. Pour ces structures, organiser un tel événement en plus des activités menées à l'année représente souvent une charge économique lourde à supporter, ainsi qu'un surcroît de travail pour les salarié-es. Dans un contexte économique et social complexe, beaucoup interrogent leur capacité à maintenir leur festival sans le requestionner : quelle place doit-il occuper dans un projet global ? Quel format adopter ? Quels contenus artistiques doit-il permettre de défendre ? Les interrogations sont nombreuses, mais il reste souvent difficile de faire évoluer la forme d'un festival auquel spectateur-rices, salarié-es, bénévoles ou partenaires sont fortement attaché-es. Dès lors, quelles méthodes peut-on mettre en place pour engager une réflexion de fond sur l'évolution d'un festival ?

Cette table ronde débutera par la présentation de festivals organisés par des « lieux de musiques actuelles » ayant connu des évolutions significatives, accompagnée d'un retour sur les démarches et méthodes mises en œuvre. Ces exemples seront ensuite mis en regard d'autres expériences de festivals, afin de mieux cerner ce qui fait la spécificité et la valeur ajoutée d'un festival porté par un lieu de musiques actuelles, dans des logiques de transition.

ANIMÉE PAR...



Juliette Poulain

Journaliste (Les Echos, Les Inrocks)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Fred Jumel

Directeur de Paloma (Nîmes)



Sophie Broyer

Gérante à Trente-trois (Lyon)



Romain Pellicioli

Coordinateur de la programmation artistique et culturelle, Le Cargö (Caen)



Aurélie Hannedouche

Directrice du SMA (Syndicat des musiques actuelles)

Trajectoires, engagements et genèse des projets

Fred Jumel revient sur les origines de TINALS. Lorsqu'il est arrivé à la tête de *Paloma*, à Nîmes, en 2011, il rencontre des acteurs associatifs locaux qui ont les mêmes affinités musicales que lui. En particulier pour des festivals internationaux, qui n'ont pas d'équivalent en France, comme Primavera Sound à Barcelone, South by Southwest à Austin et The Great Escape à Brighton. Il explique que Paloma, en tant que structure labellisée, permet de faire des propositions musicales variées, avec des têtes d'affiches, qui répondent à une mission de service public pour le territoire. En revanche, le festival TINALS, créé en 2013, permet de défendre une ligne artistique plus singulière.

Romain Pellicioli rebondit en racontant que Nordik Impakt a été créé en 1999 à Caen pour des raisons similaires : une bande d'ami-es partageaient la même passion pour les musiques électroniques. Il précise que le festival a été fondé avant l'ouverture du *Cargö*, salle ouverte en 2007 dont la gestion a été confiée à l'association porteuse du festival.

Juliette Poulain leur demande ce qui les a poussés à revoir le modèle de leurs festivals alors qu'ils étaient en croissance. Elle rappelle que la dernière édition de TINALS, en 2019, a attiré 18 000 festivaliers sur deux jours et celle de Nordik Impakt, en 2018, environ 20 000 personnes par soir.

Romain Pellicioli mentionne un déficit de fréquentation malgré le chiffre affiché et des pertes financières conséquentes importantes pour Nordik Impakt.

TINALS non plus n'a jamais trouvé son équilibre financier. Fred Jumel explique

que, sans le vouloir, le festival est tombé dans une ascension mercantile contraire à ses valeurs. Il rappelle que TINALS est passé de 4 000 à 18 000 festivalier-ères en 7 ans avec l'ajout de scènes extérieures, d'espaces VIP commandés par les sponsors et de têtes d'affiche de plus en plus chères.

Des stratégies de transformation différenciées pour réinventer les festivals

Romain Pellicioli a initié une réflexion en interne suivies de réunions avec les élus, les publics et des collectifs artistiques locaux. Il a été décidé de : réduire la jauge à 2 500 personnes par soir, ne plus programmer de têtes d'affiches et se concentrer sur l'émergence, ne plus accepter les sponsors et rapatrier le festival - qui avait lieu au parc expo - au Cargö pour une expérience « clubbing ». Ce changement a été marqué par une contraction du nom du festival : NDK. Romain Pellicioli a également monté un groupe de travail hebdomadaire de 7 personnes, composé d'artistes et publics locaux-les, pour co-construire la programmation.

Sophie Broyer dit avoir utilisé la même méthode de concertation publique pour accompagner La Rodia (Besançon) dans l'évolution de son festival Détonation. Elle rappelle que le festival pesait sur le budget de la SMAC et que les équipes étaient épuisées. L'élue à la culture de Besançon voulait cependant garder le festival tel quel car il ramenait du public grâce à ses têtes d'affiche. Sophie Broyer insiste sur le fait de favoriser l'interconnaissance dans les concertations publiques pour mieux comprendre les problématiques de chacun-e. Chaque groupe de discussion était donc mixte avec un-e élu-e, un-e musicien-ne, un spectateur-rice et une personne de l'équipe du festival. Les

réunions tournaient autour de trois thématiques : l'identité du festival, son format économique et physique (jauge), et son rapport au territoire. Sophie Broyer prend l'exemple d'une réunion sur le format : les participant-es devaient placer des modules (scènes, loges, bars, ...) sur un plan du site en mixant leur festival idéal avec les contraintes d'espace et de budget. La concertation était ouverte à tous·tes et les comptes-rendus en ligne sur le site web de La Rodia. Sophie Broyer ajoute que l'élue à la culture a complètement changé d'avis et a soutenu la transformation de Détonation, qui programme moins de têtes d'affiche et a réduit sa jauge de 5 000 à 2 000 spectateur·rices.



Fred Jumel explique que le retour de TINALS a été précipité par les prochaines élections municipales. Le festival (porté par Paloma) était en pause depuis 2019. Sur les réseaux, les publics insistaient pour que l'événement revienne. Des tourneurs faisaient des offres. Mais l'équipe peinait à relancer le festival car elle était divisée entre l'envie de saisir ces opportunités pour faire grossir TINALS et l'envie d'organiser un festival à taille réduite. Finalement, la crainte de voir arriver le Rassemblement National

à la mairie de Nîmes en 2026 les a poussés à accélérer. L'équipe de Paloma, l'association Common People et les 9 autres structures organisatrices locales se sont mises d'accord sur : une jauge de 7 000 personnes (contre 18 000 en 2019), un budget total de 450 000 euros (contre 1 million en 2019), un budget artistique plafonné à 25 000 euros par cachet (contre 100 000 euros pour certaines têtes d'affiches en 2019) et l'arrêt des partenariats privés. Fred Jumel rappelle que la réduction des coûts et la sobriété énergétique sont des enjeux cruciaux à l'heure où les SMAC subissent la hausse des prix de l'énergie et à des coupes budgétaires drastiques. Il énumère les exemples sur TINALS : suppression du cashless, suppression des groupes électrogènes, décor à bas coût et recyclé, ...

Il précise que la communication s'axe dorénavant plus sur l'identité du festival, l'expérience collective, la curiosité et la rencontre artistique que sur la présence de tel·le ou tel·le artiste. Un mois avant l'événement, la moitié des tickets était déjà vendue et l'objectif de recettes sur la billetterie a été quasiment atteint (à 1 400 euros près).

Bilan, enseignements et limites des démarches engagées

Pour Fred Jumel, TINALS représente un projet commun aux salarié·es de Paloma qui permet de renforcer la dynamique de l'équipe. Il met toutefois en garde contre l'épuisement. Il rappelle qu'un festival « classique » n'a pas les mêmes contraintes qu'un festival porté par un lieu labellisé, qui répond tout au long de l'année aux exigences du cahier des charges du label : la diffusion de concerts avec une programmation différente du festival, l'accompagnement et les actions culturelles. S'investir dans le festival ne

doit pas empêcher l'équipe de réaliser ses autres missions.

Sophie Broyer poursuit sur les résultats des concertations publiques qui, certes, demandent beaucoup de temps et d'énergie aux équipes des SMAC mais qui permettent de s'assurer d'une appropriation du festival par l'ensemble du territoire.

Romain Pellicioli rebondit en expliquant qu'il était difficile de canaliser les envies de tous·tes les participant·es à ses réunions hebdomadaires, avec des artistes et publics locaux·les, pour co-construire la programmation du NDK. Mais les participant·es ont compris qu'un festival n'est pas uniquement fondé sur des coups de cœur. Il faut prendre en compte le sens d'une programmation sur son territoire et les contraintes budgétaires.

Juliette Poulain les interpelle sur l'absence de têtes d'affiche, qui peut engendrer un déficit de fréquentation.

Romain Pellicioli affirme que l'émergence va attirer un public moins divers. Au NDK, l'équipe a mis en place des activités spécifiques pour garder sa convivialité. Par exemple, une boom a été organisée pour le jeune public mais aussi des activités culinaires et sportives dans la ville autour des musiques électroniques. Il ajoute qu'une programmation entièrement émergente permet une viabilité économique.

Fred Jumel embraye sur la difficulté de répartir le budget de la SMAC entre les activités de la salle et le festival. Il est difficile de demander des subventions supplémentaires au CNM ou aux collectivités, qui considèrent que la SMAC est déjà financée pour des missions d'émergence et de valorisation du territoire.



Aurélienne Hannedouche, la directrice du SMA, donne un point de vue global sur la situation difficile des festivals depuis leur retour post-Covid. Elle rappelle que près de la moitié des festivals étaient déficitaires l'an dernier.

Et ce, même quand ils affichent complets. 2024 a aussi été marquée par les JOP de Paris et la dissolution de l'Assemblée Nationale en juin, qui ont gelé les billetteries pile au moment de la dernière ligne droite des ventes avant l'été, la saison des festivals. Ces événements ont été d'autant plus impactant que, depuis la fin du Covid, le public achète de plus en plus ses billets à la dernière minute. Aurélienne Hannedouche pointe aussi le phénomène croissant des stades et des arena. Certains artistes décident de passer uniquement dans ces grandes salles et délaissent les festivals. Les stades et les arena se mettent également à programmer des concerts pendant l'été, au moment où il y a le plus de festivals.

Elle souligne que les festivals sont face à un effet ciseau entre la baisse des subventions (liées aux coupes drastiques dans le budget national pour la culture en 2025), la baisse des recettes et la hausse significative de leurs coûts de production (cachets des artistes, location du matériel, logement des artistes, sécurité, assurances, etc.). Une concertation festival, souhaitée par le ministère de la Culture, a été mise en place entre janvier et

juillet 2025. Aurélie Hannedouche estime que la taxe billetterie du CNM devrait être un meilleur modèle de redistribution, en s'inspirant du modèle du CNC.

Romain Pellicoli rebondit sur la concurrence des grands festivals locaux en insistant sur la notion de complémentarité. Par exemple, pour lui, NDK avec sa programmation de niche ne propose pas la même expérience sur le territoire normand que le festival Beaugard, qui se tourne vers le grand public. Il rappelle, premièrement, que NDK propose des DJ très underground issues des scènes électroniques européennes. Deuxièmement, NDK s'adresse à une communauté de clubbeurs-euses et de diggeurs-euses et touche beaucoup de minorités de genre.

Fred Jumel ajoute que les festivals organisés par les SMAC s'adressent à des gens qui ne viennent pas voir un concert mais des concerts. Cette année, le rythme des concerts au TINALS en formule « Beau Weekend » s'enchevêtrait pour que le public soit obligé d'aller voir d'autres groupes que ceux qu'il avait prévus. Il raconte aussi que l'équipe avait mis en place des jeux : terrain de beach volley, mise en scène d'un faux mariage à Las Vegas orchestré par Elvis, ... l'idée étant d'offrir un espace de respiration dans le contexte national et international très anxigène. Ces espaces ont aussi une dimension politique en portant les valeurs défendues par les SMAC : le partage, les rencontres, ne pas avoir peur de l'autre.

Juliette Poulain leur demande ensuite ce qu'est la singularité d'un festival porté par un lieu de musiques actuelles.

Fred Jumel répond que le rapport au public est différent. Il insiste sur le fait que les grands festivals ont tendance à vouloir

féderer des communautés pour vendre des espaces de pub à des marques (cf. le stand Dior à Rock en Seine). Or, le public n'est pas un produit. Le rôle de la SMAC et de son festival est de s'adresser à des citoyen·nes.



Romain Pellicoli ajoute qu'il y aussi une différence tarifaire importante. Il rappelle que le NDK propose 60€ les deux jours avec une journée supplémentaire gratuite et des événements dans la ville - également gratuits.

Sophie Broyer précise qu'il n'y a aucune obligation à organiser un festival en tant que SMAC. Chaque salle a son identité, son territoire, son histoire et ses équipes. D'autant plus que certaines salles mettent l'accent sur d'autres activités (résidences, actions culturelles, ...) ou préfèrent organiser un ou plusieurs temps forts dans l'année.

Évolution des pratiques culturelles et redéfinition de l'expérience festivalière

Aurélie Hannedouche rappelle qu'il existe bien un écart colossal entre des stades complets, qui enregistrent 97 000

billets vendus, et des festivals avec des petites jauges, qui peinent à vendre 1 000 ou 2 000 billets. Elle ajoute cependant que des festivals à petites jauges, comme TINALS, remplissent aussi. Il ne faut pas avoir un raisonnement manichéen entre les festivals « qui fonctionnent » et ceux « qui ne fonctionnent pas ». Le secteur des festivals est très contrasté et, selon Aurélie Hannedouche, c'est parfois plus l'histoire singulière d'un festival qui compte pour son public que sa programmation artistique.

Romain Pellicoli pense que le secteur doit s'emparer de la notion d'expérience. Il prend l'exemple du festival Fusion à Larz, en Allemagne, qui annonce sa programmation une fois que l'événement affiche complet (50 000 billets vendus). La singularité de l'événement est donc plus une motivation d'achat que le line up.

Fred Jumel rebondit en affirmant que les SMAC et leurs festivals sont des lieux de résistance face à l'uniformisation et aux algorithmes qui ont tendance à nous faire écouter toujours la même chose. Pour lui, l'idée n'est pas non plus de boycotter les grands festivals mais plutôt de trouver un équilibre dans sa pratique. Il ajoute que pour une SMAC, un festival permet aussi de sortir du schéma traditionnel du concert et d'inventer des expériences pour le public. Il prend l'exemple de la scénographie de Marsatac, à Marseille, où les gradins sont de chaque côté de la scène - le public est quasiment sur scène.

Sophie Broyer évoque aussi la pluridisciplinarité des festivals : pourquoi ne pas ajouter d'autres formes artistiques dans les festivals de musiques actuelles, comme la danse, par exemple.

Contraintes budgétaires, incertitudes politiques et perspectives d'adaptation

Fred Jumel et Sophie Broyer se rejoignent sur leurs inquiétudes pour les prochaines élections municipales en 2026. Certaines mairies pourraient passer aux mains du RN avec, non seulement, des coupes budgétaires pour la culture mais aussi la diffusion des idées d'extrême droite.

Romain Pellicoli signale que NDK a perdu environ 60 000€ sur les trois ans d'exploitation. Ceci dit, l'association avait fait le choix d'expérimenter ce modèle en investissant une certaine marge artistique sur ces premières années et d'ajuster à terme le format du festival pour qu'il s'équilibre. Ainsi, pour assoir son modèle économique, en lien étroit avec la ville de Caen, un développement du festival est envisagé sur l'ensemble de la presqu'île (où est situé le Cargö et d'autres structures culturelles) en 2027.

Aurélie Hannedouche ajoute qu'il est important de faire de la pédagogie auprès des mairies / collectivités pour leur expliquer comment fonctionne l'écosystème des festivals.

Fred Jumel prend justement l'exemple du président de l'agglomération de Nîmes, qui était ravi de la reprise de TINALS cette année et accepté de réévaluer leur subvention. Il explique qu'il est parfois nécessaire de trouver des références ou éléments de comparaison pour favoriser la compréhension de nos projets aux institutions et aux élus des collectivités territoriales. Un restaurant gastronomique ne s'évalue pas au nombre de couverts servi mais à la complexité, l'originalité et la singularité de ses plats, ainsi qu'à la qualité du service et le cadre qu'il propose. Ces éléments de comparaison ont souvent été utilisés par Paloma pour

expliquer les nouvelles orientations de son festival et ont véritablement facilité l'adhésion des collectivités à ces nouveaux choix d'orientation.

Parmi les questions du public, trois thèmes ont été abordés. D'abord : comment accueillir les mécènes sans espace VIP ? Sophie Broyer explique que les mécènes ont participé aux concertations pour transformer Détonation et qu'ils étaient présents sur le festival. Elle souligne que les mécènes sont souvent mal perçus et donnent l'impression de n'être que des entreprises qui font des dons en échange d'un accès privilégié au festival. C'est un cliché, explique-t-elle, car les mécènes sont surtout contents de pouvoir rencontrer les équipes organisatrices et les artistes programmés, plutôt que d'avoir à tout prix un espace VIP.

Deuxièmement, plusieurs festivals ont exprimé leurs craintes face aux décrets contre le bruit en centre-ville, qui impacte directement leurs événements et les laisse sans solution.

Enfin, il a été question de craintes aussi à propos du réchauffement climatique. Fred Jumel raconte qu'à Nîmes, les températures ont atteint les 40° du matin au soir sur TINALS cette année. Quant à Romain Pelliccioli, il explique que le Cargö, où se déroule NDK, pourrait être submergé à cause de la montée du niveau de la mer.



Bars et restaurants dans les lieux de musiques actuelles : quel fonctionnement ? Quelle place dans le modèle économique des projets ?



Mercredi 9 juillet | 14h00 - 16h00



Salle 4



Palabre

Afin de garantir l'équilibre budgétaire et la pérennité du modèle économique des lieux, il est aujourd'hui nécessaire de diversifier les ressources financières. Au-delà du soutien central de l'État et des collectivités territoriales et des revenus issus de la billetterie, les recettes générées par les bars et la restauration constituent bien souvent les principales ressources propres pour nos structures.

Dans un contexte économique incertain mais aussi dans un constat de changements de pratiques dans les modes de consommation des personnes, beaucoup de structures s'interrogent aujourd'hui sur le rôle des bars et de la restauration dans le modèle économique. Ainsi, cette palabre propose un temps d'échange libre entre adhérent-es, portant à la fois sur le fonctionnement des bars et restaurants (recours au bénévolat ou au salariat, horaires d'ouverture, organisation logistique...) et sur les perspectives d'évolution de ces ressources dans les années à venir.

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Ndero Sou Ngadoy
Directeur du Plan (Ris-Orangis)



Fred Lapierre
Directeur de la Belle Electrique
(Grenoble)



Elise Vanderhaegen,
Directrice du Grand Mix
(Tourcoing)



Boris Colin
Directeur du Tetris (Le Havre)

Autant de lieux, autant de modèles : tour d'horizon des expériences

Réuni-es en palabre, plusieurs structures adhérentes ont partagé leurs expériences : restaurants d'insertion, bars sous licence, cantines du midi, snacking, catering et brassage local... Autant de modèles qui témoignent d'une même volonté : reprendre la main sur ces activités pour en faire des leviers de sens et de lien social. Toutes et tous s'accordent : il n'existe pas de modèle idéal. Chaque lieu invente le sien, entre ambition culturelle et contraintes de gestion.

Le Plan (Ris-Orangis) : un restaurant d'insertion en quête de cohérence

La discussion débute par un constat partagé : la restauration est devenue un véritable enjeu pour de nombreux lieux de musiques actuelles. **Ndero Sou Ngadoy**, directeur du *Plan* à Ris-Orangis, a souhaité (re)lancer le sujet au sein de la fédération, après la fin d'une concession de restaurant malheureuse. L'idée : mettre en commun les expériences, les écueils et les solutions autour de la gestion d'un bar ou d'un espace de restauration.

Le Plan, ouvert en 1984, naît d'un projet social original : un restaurant d'insertion doublé d'une activité de concerts. Au fil du temps, l'ordre s'inverse : la salle devient un lieu majeur de diffusion musicale, tandis que la restauration, bien que conservée, perd en stabilité. Lors de la reconstruction du lieu en 2014, un grand espace de restauration (70 couverts) et des cuisines professionnelles permettant de poursuivre l'activité de formation ont été intégrés, mais le modèle peine à s'imposer. Trois opérateurs privés s'y sont succédé sans succès, entre pertes financières, délais de service trop longs

¹ - Un restaurant d'application est un restaurant pédagogique, qui permet en France, aux apprentis, élèves et étudiants, de mettre en pratique leur formation.

et inadéquation avec l'image du lieu. « J'ai plus de questions que de réponses », résume Ndero Sou Ngadoy. Pour lui, l'enjeu dépasse la simple gestion d'un restaurant : il s'agit de retrouver une cohérence entre projet artistique, mission sociale et fonctionnement économique. D'où son intérêt pour la gestion directe et la réflexion actuelle sur un restaurant d'application¹ à vocation formatrice et inclusive.



Le Grand Mix aujourd'hui : un modèle en recherche d'équilibre

Boris Colin, ancien directeur du Grand Mix à Tourcoing, revient sur les débuts du restaurant lancé en 2019 « *un peu à l'instinct* ». L'objectif était de proposer une offre simple uniquement le midi, qualitative et accessible aux salarié-es du quartier. « *On a ouvert sans vraiment savoir où on mettait les pieds, mais en connaissant notre territoire* », confie-t-il. L'expérience, interrompue par la crise sanitaire, a néanmoins posé les bases d'un modèle hybride mêlant restauration du midi, offre de snacking lors des soirs de concerts et opportunité de s'occuper du catering des équipes en interne.

Aujourd'hui directeur du *Tetris* au Havre, Boris Colin présente leur restaurant ouvert du mardi au samedi, accueillant

50 à 60 couverts par midi. L'équipe est composée de quatre personnes : un responsable restaurant-bar, une serveuse qui assure à la fois les services du midi et qui est présente durant les soirs de concert, ainsi que deux cuisiniers (pour un équivalent total de 2 ETP). L'équipe est également complétée, depuis 2025, par un CDI avec un volume de 300 heures annuelles réparties.

Il souligne que cette activité s'est aujourd'hui stabilisée grâce à plusieurs leviers : un suivi mensuel rigoureux, des fermetures planifiées durant les vacances scolaires permettant de réguler les heures supplémentaires, et une réelle synergie entre les activités de bar, de catering et de restauration. L'équipe du restaurant prend en effet également en charge le catering les soirs de concert, favorisant ainsi la complémentarité des missions et la souplesse organisationnelle. Pour lui, cette gestion en interne permet une meilleure maîtrise de l'image du lieu.

Élise Vanderhaegen, qui a repris la direction du *Grand Mix* en 2022 après Boris Colin, évoque un modèle encore en recherche d'équilibre. Le restaurant, ouvert uniquement le midi propose une trentaine de couverts du mardi au vendredi et s'adresse aux travailleur·ses et habitant·es du quartier. La configuration du bâtiment (cuisine à l'étage, salle en dessous) impose cependant des contraintes techniques : la cheffe prépare l'intégralité des plats en amont, entre 8h et 11h30, avant de les descendre pour service et maintien au chaud. Si cette organisation limite la créativité, elle est compensée par quelques équipements complémentaires (croque-monsieur, petits appareils de cuisson) installés dans le club. Malgré ces contraintes, le restaurant fonctionne bien, possède une offre très variée et joue un vrai rôle de lieu de rencontre et d'échange. Côté équipe,

cela représente donc une cheffe cuisinière à temps plein et une personne qui s'occupe du service le midi et de l'offre « snacking » les soirs de concert. Le catering est géré par une responsable accueil des artistes. Elle insiste sur la cohérence entre cantine, bar et catering, qui fonctionnent en vase communicant. Les surplus sont réutilisés, les menus pensés collectivement. La plus-value n'est pas comptable : elle se mesure en lien social, en visibilité et en cohérence de projet.

La Belle Électrique (Grenoble) : un modèle intégré dès l'origine du projet

Frédéric Lapierre, directeur de *La Belle Électrique* à Grenoble), présente un modèle plus abouti. Dès son ouverture en 2015, le lieu a intégré deux bars (licence 4) et un restaurant du midi. Ce choix a également été financier car les partenaires institutionnels ont très rapidement précisé à l'équipe qu'elle ne bénéficierait pas d'un soutien financier conséquent.

Le bar principal, vitré sur 400 m², reste accessible même sans billet les soirs de concert. « *On voulait un lieu de vie, pas seulement une salle de concert* », précise-t-il. Six salarié·es permanent·es assurent le fonctionnement du restaurant (3 en cuisine et 3 au service), 80 couverts par jour, jusqu'à 120 l'été avec la terrasse. « *Le resto équilibre à peine, mais il fait partie du projet* », insiste Frédéric. Il permet d'ouvrir la salle toute la semaine, de fidéliser des publics nouveaux, et d'ancrer le lieu dans le paysage urbain. Côté bar, l'équipe est composée de 3 permanent·es avec un certain nombre de CDI arrivant en complémentarité sur les deux bars les soirs de concerts. Comme au Grand Mix et au Tetris, le restaurant de La Belle Électrique sert de catering aux équipes permanentes et accueillies.

Lors de privatisation auprès d'entreprises (demande en baisse actuellement), des marges intéressantes sont permises grâce au restaurant qui facture également ses prestations aux clients.

Economiquement, le fait d'avoir un bar ouvert, en dehors des heures de concert, à des moments clés de la journée comme par exemple à la sortie des bureaux représente un vrai plus bien entendu. Il insiste sur le fait que le restaurant a toujours été considéré comme partie intégrante du projet.

Une rentabilité fragile mais une plus-value sociale

Aucun lieu ne prétend porter une activité largement bénéficiaire avec la restauration. Partout, l'activité est au mieux à l'équilibre, souvent déficitaire. À Grenoble, La Belle Électrique atteint « *tout juste zéro* ». À Tourcoing, le Grand Mix perd de l'argent sur la cantine, mais compense grâce au bar. En parallèle, Paloma à Nîmes partage une expérience de snacking internalisé et calibré : peu de frais, beaucoup d'efficacité et ce grâce une formule simple (frites et hot dogs pour 7€), avec approvisionnement chez Promocash ou Metro, le tout géré par une personne en CDD, par moment aidé par un CDI ou une personne bénévole.

La logique reste cependant la même : si le restaurant ne rapporte pas, il renforce la vie du lieu. « *C'est un outil de visibilité, d'ouverture, pas une ligne de profit* », résume Élise Vanderhaegen. Le bar, en revanche, constitue souvent le socle économique : à la Belle Électrique, il représente autour de 900 000 € de chiffre d'affaires annuel pour une centaine de dates réalisées. La restauration, elle, se justifie par sa fonction de lien social.

Recruter et fidéliser : le défi du management en restauration

Pour les directions, la principale difficulté tient à la gestion des ressources humaines. Recruter et fidéliser un·e chef·fe de cuisine relève souvent de la gageure. Le défi consiste à concilier des cultures professionnelles différentes : celle du spectacle vivant, horizontale et collective, et celle de la restauration, hiérarchisée et centrée sur la performance. « *C'est un métier particulier, ce n'est pas le nôtre. On n'appelle pas un chef un chef pour rien* ». Si les postes sont calibrés pour le service du midi, du lundi au vendredi - une organisation qui favorise une meilleure articulation des temps de vie - les salaires proposés rendent parfois le recrutement complexe. Toutefois, grâce à une carte qui change chaque semaine (1 entrée, 4 plats, 3 desserts), l'équipe en cuisine garde une réelle liberté de création.

Au Grand Mix, la cheffe cuisinière travaille en autonomie complète, dans un rythme diurne qui la coupe du reste de l'équipe. Élise Vanderhaegen évoque un « *sentiment d'isolement* » qu'elle tente de compenser par des temps de rencontre et de coordination. Au Tetris, Boris Colin met en avant un modèle plus collectif : son chef, calme et pédagogue, accueille régulièrement stagiaires, bénévoles et personnes en réinsertion. « *C'est aussi un espace de transmission* », dit-il. Cette diversité des profils illustre une même conviction : ces métiers doivent être intégrés au projet culturel, au même titre que la technique ou la communication. « *Un·e chef·fe, c'est un·e artiste comme un·e autre* », résume Frédéric Lapierre.

Des solutions d'emploi diversifiées : CDII, bénévolat et professionnalisation

Les solutions d'emploi varient selon les structures. Les grandes salles comme La Belle Électrique ou Le Grand Mix recourent aux CDII – contrats à durée indéterminée intermittents – qui offrent souplesse et stabilité. Ces postes, souvent tenus par des jeunes, parfois étudiant-es, assurent la continuité du service sur l'année. « *C'est un contrat intelligent* », estime Élise Vanderhaegen, « *il permet de fidéliser sans surcharger.* »

À l'inverse, les structures associatives de taille moyenne continuent de s'appuyer sur les bénévoles. Mais cette pratique soulève des questions juridiques. La Belle Électrique, devenue SCIC, a décidé d'y renoncer : « *On a eu un contentieux prud'homal avec une bénévole* ». Il préfère de loin salarier les missions « *traditionnellement* » pourvues aux bénévoles ainsi il sait que la personne sera présente le jour j, sera appliqué dans son travail et sera au fait de l'ensemble des règles en vigueur dans l'établissement (règles de sécurité et d'évacuation, protocole VSS...).

Derrière ces choix, une même préoccupation : professionnaliser sans perdre l'esprit collectif. Les bars et restaurants des lieux de musiques actuelles deviennent des espaces où s'expérimentent de nouvelles formes d'emploi culturel, mêlant flexibilité, équité et participation.

Sur le plan légal, la majorité des structures adhérentes à la FEDELIMA appliquent la CCNEAC, même si la nomenclature ne prévoit pas encore de postes dédiés à la restauration. La convention Eclat n'est également pas mieux dotée. C'est une solution de simplicité, évitant le casse-

tête du double régime (CCNEAC + HCR). Des révisions sont attendues pour mieux reconnaître ces fonctions hybrides.

La question des licences : un parcours semé d'embûches

Le sujet des licences a suscité de nombreux témoignages. Posséder une licence 4 – permettant la vente d'alcools forts – est un atout économique, mais son obtention est souvent semée d'embûches.

Les plus petites structures, situées à proximité d'écoles ou d'équipements sportifs, se heurtent à des interdictions. La Cave à Musique à Mâcon, explique ainsi fonctionner par autorisations de buvette successives, « *un système bricolé mais toléré* ». D'autres, comme l'Épicerie Moderne, ont obtenu une licence portée par la mairie. Ces témoignages révèlent la complexité d'un cadre réglementaire souvent inadapté aux réalités culturelles.

Au-delà du juridique, les bars et restaurants deviennent un champ d'expertise à part entière : gestion des approvisionnements, contrats brasseurs, systèmes de caisse, obligations sanitaires... Un univers complet, que les équipes apprennent à maîtriser sur le tas.

Bar et restauration : des activités qui interrogent le sens du projet

Au fil des échanges, la question de la restauration s'est déplacée du terrain économique vers celui du sens. Comment ces espaces contribuent-ils à la mission culturelle ? Que disent-ils des mutations sociales, écologiques et économiques qui traversent le secteur ? Partout, les participant-es insistent sur la valeur sociale de la restauration. À la Belle Électrique, le bar ouvert sur le quartier crée un véritable « *tiers-lieu* ». Au Grand Mix, la cantine du midi fait tomber les

barrières entre artistes, habitant-es et salarié-es. Ces espaces prolongent la scène en un lieu d'échange quotidien.

Pour Frédéric Lapierre, le restaurant est aussi un outil de rayonnement : il change la perception des publics, permet d'accueillir autrement, d'humaniser la relation avec les partenaires. Et, non sans humour, il rappelle que « *le catering, c'est parfois ce qui fait la réputation d'un lieu* ».

Certain-es structures réinventent aussi la restauration comme outil d'insertion. Le Plan prépare un restaurant d'application ; à Lyon, le Périoscope collabore avec une association d'insertion accueillant des personnes migrantes ; à Angoulême, La Nef envisage de proposer son catering à d'autres établissements culturels le temps des travaux prévus pour l'établissement. Autant d'expérimentations qui prolongent la mission sociale des musiques actuelles au-delà de la scène.



Pratiques de consommation, sobriété et accessibilité tarifaire

Face à la fragilité économique, le snacking est devenu un terrain d'inventivité. Paloma, Grand Mix, Tetris : tous ont trouvé dans la petite restauration une forme d'équilibre. Le succès tient à la simplicité, à la qualité et à la cohérence avec le public. Les initiatives locales se multiplient : brassage de bières maison,

partenariats avec des producteurs, ateliers participatifs. Les 4 Écluses, Dunkerque ou Grand Mix montrent que ces projets nourrissent aussi l'identité du lieu.

Au-delà de la rentabilité, ces démarches affirment un positionnement : privilégier le local, le fait-maison, l'artisanal. Une manière également de résister à la standardisation. Élise Vanderhaegen détaille l'effort du Grand Mix pour équilibrer accessibilité et responsabilité : élargissement de la carte des softs, maintien d'un faible écart de prix entre demi et pinte, introduction de bières 0°. Dans les quartiers populaires, comme au Tamanoir à Gennevilliers, ces choix s'arbitrent au centime près pour ne pas exclure les publics. Partout, la recherche d'un modèle sobre et équitable est devenue une préoccupation centrale.

Frédéric Lapierre précise que les enjeux écologiques ont été intégrés à l'activité de restauration : la Belle Électrique a participé à un bilan carbone, mené par la FEDELIMA et le SMA, qui a révélé que la restauration représentait le deuxième poste d'impact environnemental après les déplacements de publics. L'équipe a donc revu sa carte, réduit la viande et réfléchi à ses approvisionnements.

Face à la hausse des coûts et à la baisse du pouvoir d'achat, les lieux cherchent de nouvelles solidarités. À Grenoble, La Belle Électrique et La Bobine ont mutualisé leurs négociations avec les brasseurs. Dans le Nord, plusieurs salles ont échangé leurs grilles tarifaires pour mieux résister aux augmentations. Ces coopérations économiques, encore timides, préfigurent des formes de mutualisation plus larges.

Le bar, colonne vertébrale économique et miroir du projet

Au fil des échanges, les activités de bar sont apparues comme le socle économique, mais aussi symbolique, des lieux de musiques actuelles. Si les restaurants peinent souvent à s'équilibrer, les bars demeurent, pour la plupart, le principal moteur de recettes propres. « *Chez nous, c'est le bar qui fait vivre la maison* », résume Frédéric Lapierre pour La Belle Électrique, où les deux bars génèrent près de 900 000 euros par an de chiffre d'affaires pour une centaine de dates.

L'équation économique y est limpide : un bar bien géré, avec une licence 4, permet de dégager des marges confortables sur les boissons, contrairement au restaurant où la rentabilité reste aléatoire. Il précise : « *Le midi, ça ne boit pas. Ce qui fait la marge généralement chez les restaurateurs, c'est la bouteille de vin à 25 euros vendu le soir.* » Pour compenser la perte du restaurant, les lieux investissent donc beaucoup dans la structuration de leurs bars : formation, matériel, négociation avec les brasseurs, systèmes de caisse, aménagement des horaires et gestion des équipes.

Au Grand Mix, Élise Vanderhaegen confirme cette réalité : « *Le bar, c'est ce qui nous maintient à flot. Les chiffres sont stables, voire en légère hausse, alors que les subventions stagnent.* » L'activité, gérée en interne, repose sur un réseau de bénévoles épaulé par un responsable bar permanent. La salle a longtemps pratiqué des prix très accessibles – « *la bière la moins chère de la métropole* », se souvient-elle – avant d'augmenter légèrement pour rétablir un équilibre économique. La pils est passée de 2,5 à 3 € sans provoquer la moindre contestation : « *On se faisait une montagne de la hausse, mais personne n'a rien dit.* »

Ces ajustements de tarifs, souvent délicats, traduisent une conscience fine des contextes territoriaux. Dans le Nord, les prix doivent rester alignés avec ceux des bars environnants, sous peine de déconnexion. À Grenoble, en revanche, la Belle Électrique affiche des tarifs plus élevés – 3,5 à 4 € la bière – mais adaptés à une clientèle mixte, où cohabitent publics de concerts et habitant·es du quartier.

Des stratégies tarifaires et des contrats brasseurs à surveiller

La discussion autour des contrats brasseurs a suscité de vives réactions. Pour beaucoup, ces partenariats historiques (souvent conclus avec des grands groupes comme Heineken ou Kronenbourg) peuvent parfois se révéler « *piégeant* » : marges réduites et dépendance de l'autre. Boris Colin, au Tétris, raconte sa décision de sortir de ce système : « *Je préfère emprunter à la banque plutôt qu'au brasseur. Mon mécénat, je le payais dans le prix d'achat de la bière.* »

À la fin de son contrat, il prévoit de réinvestir environ 50 000 euros dans du matériel pour retrouver son autonomie : becs, tireuses, cuves et stockage. « *C'est un coût, mais après, on choisit nos produits, nos partenaires, nos marges.* » Cette indépendance permet aussi de travailler avec des brasseries locales, plus en accord avec les valeurs écologiques et territoriales des lieux.

Le Tétris expérimente d'ailleurs un système de citernes de 500 litres, proposées par un brasseur havrais : plus écologique (moins de déchets de fûts), moins contraignant physiquement pour les équipes (plus de déplacement de fûts), et plus rentable à long terme.

Frédéric Lapierre, lui, assume un

compromis : « *On bosse avec Heineken parce qu'on a des volumes énormes, mais on a gardé un bec pour un petit brasseur local qui propose une bière nommée la belle Électrique et qui n'est vendue que chez nous. Au tout début, on lui a même acheté ses fûts pour qu'il puisse se lancer dans ce partenariat avec nous* ». Ce double modèle (stabilité industrielle et ancrage artisanal) illustre la stratégie de nombreux lieux cherchant à concilier cohérence et réalisme économique.

Les tarifs pratiqués reposent souvent sur un coefficient de marge de 3. Au Grand Mix, Élise Vanderhaegen a ajusté les prix en fonction du degré d'alcool et non du coût d'achat, pour encourager des consommations plus modérées. « *Plus la bière est forte, plus elle est chère* », explique-t-elle.

Évolutions de l'offre : sans alcool, fait maison, approvisionnements

La question des boissons sans alcool occupe une place croissante dans les réflexions. Ndero Sou Ngadoy souligne la contradiction inhérente au modèle : « *On fait de la prévention santé et on vit du bar.* » Plusieurs salles, comme le Grand Mix ou la Belle Électrique, ont entrepris de rééquilibrer leur carte. Élise Vanderhaegen détaille : « *On a introduit des bières 0°, des kombuchas, des thés glacés locaux. La Jupiler sans alcool marche bien, on la vend 3 €.* »

Dans les structures plus petites, le dilemme est plus fort. La personne responsable bar au Tamanoir à Gennevilliers, partage sa volonté de proposer des softs artisanaux sans faire exploser les prix : « *L'artisanal, c'est super cher et souvent en bouteilles en verre perdu. On veut sortir du Coca, mais on ne peut pas vendre une limonade à 4 € dans un quartier prioritaire de la politique*

de la ville. » Elle a trouvé un compromis avec des jus bio en cubis et quelques cocktails sans alcools évoluant au cours de l'année.

Les solutions se diversifient : boissons faites maison (citronnade, jus de gingembre, bissap), consigne via des services comme Le Fourgon, achats mutualisés avec les Biocoop locales. Cette diversification traduit aussi une évolution culturelle : dans un contexte de sobriété et de mutation des comportements, les bars deviennent des espaces d'expérimentation sociale autant que commerciale.

Organisation du bar : bénévolat, encadrement et sécurisation

Le bar est aussi un espace de gestion humaine complexe. Dans les structures associatives, il repose encore largement sur le bénévolat. Au Grand Mix, une centaine de bénévoles se relaient tout au long de l'année, encadré·es par le responsable bar. Si cette organisation favorise l'implication et la convivialité, elle implique des limites : erreurs de caisse, disparités de niveau, et un risque juridique latent.

Frédéric Lapierre a connu ce risque de près : « *Une bénévole a voulu requalifier sa mission en contrat de travail. On a gagné, mais ça m'a refroidi.* » Depuis, la Belle Électrique ne travaille qu'avec des salarié·es, notamment en CDI, contrats annuels de 575 heures très utilisés dans le secteur. Ces contrats permettent d'intégrer des jeunes ou étudiant·es dans l'équipe, avec un cadre formel. « *Ce sont des gens formés, responsabilisés. Et surtout, on peut leur dire : "bravo" ou "ce n'est pas comme ça qu'on fait".* »

Cette professionnalisation progressive

des bars dans les lieux culturels traduit une évolution plus large : celle d'un secteur où la convivialité n'exclut plus la rigueur, et où l'économie du bar devient un levier stratégique au même titre que la billetterie.

Pouvoir d'achat et évolutions des consommations

La fin des échanges a aussi mis en évidence un phénomène transversal : la baisse du pouvoir d'achat et les changements de comportements des publics. L'ancienne coordinatrice de La Bobine à Grenoble, en a témoigné avec lucidité : « *Notre modèle reposait presque entièrement sur le bar. Mais depuis 2018, les consommations baissent. Le panier moyen diminue, les publics restent moins longtemps.* »

Cette tendance, accentuée par la crise sanitaire, touche d'autres lieux, mais de manière inégale. Au Grand Mix, Élise Vanderhaegen observe au contraire une stabilité, voire une hausse : « *C'est peut-être culturel : dans le Nord, la bière reste un marqueur de convivialité.* »

Les réponses se dessinent selon les contextes : adaptation fine des prix, mise en avant de boissons locales ou saisonnières, développement des offres sans alcool. Tous s'accordent sur un point : l'époque où les bars pouvaient absorber seuls les fragilités financières des lieux est révolue. Les stratégies d'équilibre passent désormais par la diversité des recettes et la solidarité entre établissements dans les négociations face aux prestataires locaux ou nationaux.



(Re)penser l'accompagnement : la mixité choisie comme levier d'égalité ?



Mercredi 9 juillet | 14h00 - 16h00 Club



Table
ronde

Comment les dispositifs d'accompagnement artistique peuvent-ils devenir de véritables leviers pour plus d'égalité dans les musiques actuelles ? Alors que les artistes femmes et minorisé-es restent sous-représenté-es sur les scènes, dans les studios et dans les dispositifs d'accompagnement, certain-es professionnel-le-s expérimentent la mixité choisie comme leviers favorisant l'expression libre et la créativité des musiciennes.

Cette table ronde propose de questionner ces démarches et d'ouvrir la réflexion à d'autres formes possibles d'accompagnement plus inclusif : en quoi ces espaces permettent-ils réellement aux musiciennes de créer librement ? Quels impacts sur leurs trajectoires ? Quelles postures professionnelles ces approches appellent-elles à revisiter et avec quels besoins en formation pour les personnes en charge de l'accompagnement ? Un temps d'échange pour mettre en lumière les expérimentations en cours, interroger les résistances, et envisager collectivement des pistes concrètes pour des parcours artistiques plus égalitaires.

ANIMÉE PAR...



Camille Viguié
Journaliste indépendante
musicale, radio (Lyon)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Céline Coutable
Directrice de La Cordo et
co-présidente de Grand
Bureau (Romans-sur Isère)



Mathieu Allais
Responsable du Pôle création
à File7 (Magny-le-Hongre)



Célia Berthet-Hilaire
Doctorante en sociologie
du genre et des pratiques
culturelles (Saint-Nazaire)
(en visio)



Céline Frezza
Cofondatrice des Canut-es,
formatrice et ingénieure du
son (Lyon)



Clara Noël
Danseuse, musicienne,
compositrice, productrice
de musique électronique
(Montélimar)

Stéphanie Gembariski introduit la table ronde en rappelant comment la notion de mixité¹ choisie a jusqu'ici été questionnée par la FEDELIMA. Dès 2020, la FEDELIMA a été associée à *FillesZ*, dispositif d'accompagnement en mixité choisie mené par File7, scène de musiques actuelles de Magny-le-Hongre, qui a posé la première pierre à ces réflexions. Entre 2021 et 2024, la FEDELIMA a accueilli Célia Berthet-Hilaire sur une thèse qui questionne, entre autres, les pratiques autonomes des jeunes femmes musiciennes. En 2022, un webinaire a été proposé aux adhérents avec l'apport de Julien Talpin et Cécile Talbot, deux chercheur-ses et universitaires autour de la question de la non-mixité pour mieux comprendre ses enjeux dans les structures et les équipes et comment y répondre². Dans le prolongement des diverses expérimentations menées par les adhérents et les réflexions au sein de la FEDELIMA, cette table ronde vise à questionner la mixité choisie comme levier pour aller vers plus d'égalité.

Camille Viguié, journaliste musicale indépendante, en charge de l'animation de la table ronde, pose le cadre des échanges qui portera sur les manières d'accompagner la création artistique. Malgré les discours et les engagements, les femmes et les personnes minorisées restent sous-représentées sur scène, dans les studios ainsi qu'à la technique et font face à des mécanismes d'exclusion et d'autocensure ancrés. La mixité choisie intervient alors comme espace alternatif d'expérimentation temporaire pour penser, réparer, renforcer et libérer.

Elle définit la mixité choisie comme la création d'espaces réservés à certaines

¹ La mixité choisie est le fait de se réunir entre personnes appartenant à une ou plusieurs minorités opprimées et discriminées en excluant la participation de personnes appartenant aux groupes pouvant être oppressifs et discriminants (par exemple entre femmes et minorités de genre mais sans hommes cisgenres).

² Cf. compte-rendu de ce webinaire : [ici](#)

personnes, par exemple les femmes, les personnes transgenres, non-binaires dans le but de favoriser l'expression libre, sans domination symbolique ou sociale. Elle est pensée comme un levier stratégique, un outil de sécurisation et de réparation des injustices vécues dans le secteur musical. Elle interroge néanmoins la neutralité supposée des cadres habituels et met au défi les pratiques : qui parle ? Qui se tait ? Qui entend-on ?

Différent-es intervenant-es sont invité-es à répondre à ces questions :

Céline Frezza est ingénieure du son, formatrice et co-fondatrice des *Canut-es* à Lyon.

Céline Coutable est directrice de *La Cordo*, co-présidente du réseau régional Grand Bureau et représente, avec Céline Frezza, le projet *Amazones*, parcours d'accompagnement pour les musiciennes, en mixité choisie, porté par les deux structures.

Clara Noël est artiste danseuse, musicienne, compositrice, productrice de musique électronique. Elle a participé au dispositif Amazones.

Mathieu Allais est responsable du Pôle création, accompagnement et résidences à *FileZ*. Il a participé à la mise en place de plusieurs dispositifs, dont un mentorat, des ateliers et une saison artistique pensée pour les musiciennes.

Célia Berthet-Hilaire, doctorante en sociologie du genre et des pratiques culturelles, a mené une thèse sur les pratiques musicales des jeunes femmes.

Camille Viguié ouvre la table ronde en rappelant quelques chiffres. En 2023, les leads féminins représentaient 16% des groupes programmés dans les SMAC³ et 15% des techniciennes son⁴. Elle interroge Célia Berthet-Hilaire sur les constats qu'elle a faits sur son terrain de thèse, soit une très faible fréquentation des studios de répétition par les musiciennes (environ 16%)⁵, tandis qu'elles sont majoritaires dans les établissements d'enseignement de la musique. Elle a étudié pendant 4 ans les parcours des musiciennes et musiciens, leur construction pour identifier la façon dont, à tous les âges de la vie, des rapports de domination s'exercent sur la pratique musicale. Elle souligne qu'en plus du genre, des rapports de classe, mais aussi d'âge s'exercent et contribuent au constat d'un vieillissement de la fréquentation des studios de répétition par exemple.

Célia Berthet-Hilaire identifie la période de la jeunesse, qui démarre à l'adolescence jusqu'à l'entrée dans la vie adulte, comme une période clé dans la construction du rapport à la pratique musicale. L'enfance est globalement une période de socialisation musicale familiale auprès des parents, dans un climat familial favorable à la pratique. Cette pratique enfantine, souvent normée et calquée sur une forme scolaire (un cours individuel de musique, l'apprentissage du solfège), subit une évolution importante pendant la période adolescente qui amorce un processus global d'autonomisation. La musique s'inscrit comme un support d'émancipation individuelle et de construction identitaire adolescente par le développement de ses propres goûts musicaux et l'évolution de son cercle de pairs. Elle identifie néanmoins que cette évolution ne s'inscrit pas dans les mêmes

termes pour les musiciennes et les musiciens qui ne subissent pas les mêmes contraintes de genre : l'adolescence correspond pour eux à une période privilégiée de construction d'un premier groupe de musique avec des amis, tandis que les premières expérimentations musicales arrivent, dans les parcours féminins, plus tardivement, à l'entrée dans l'âge adulte. Elle évoque, comme frein, la place accordée à la pratique musicale par exemple qui est plus vulnérable aux aléas de la vie (déménagement, séparation, mutations) pour les musiciennes que pour les musiciens, qui eux, développent des parcours plus stables. La mise en couple, la charge domestique ou encore la parentalité sont aussi autant de freins qui caractérisent les parcours féminins. Enfin, elle aborde la question des violences sexistes et sexuelles vécues par les musiciennes et qui sont des expériences communes et systémiques qui pèsent sur leur parcours et que les musiciens ne rencontrent pas ou peu.



Mathieu Allais rebondit sur ce constat et pointe les SMAC comme ayant un rôle à jouer en tant que passerelle entre le milieu amateur et professionnel. Le premier dispositif porté par File7, nommé Filles7, est né d'une collaboration entre le RIF, réseau des musiques actuelles en

Île-de-France et la FEDELIMA qui a donné lieu à un Girls Camp d'une semaine à destination des musiciennes amatrices. Le dispositif proposait à la fois des modules de prévention et de sensibilisation, pour travailler la question de la légitimité, mais aussi des master class animées par des artistes professionnelles. Il mentionne l'évolution des critères d'éligibilité du CNM qui ont, depuis, recentré les financements des projets aux artistes en démarche professionnalisante. La deuxième édition s'est donc adressée à des projets artistiques plus développés en ce sens, ce qui a également fait évoluer les modules et interventions proposés. Mathieu Allais partage les constats faits à l'issue des deux premières éditions : le premier débouchait sur la difficulté des musiciennes à initier des projets musicaux à l'issue du Girls camp. Rares étaient celles qui revenaient fréquenter les studios, ce qui les a conduits à interroger le lien créé avec la structure et la durée du dispositif. Ces questionnements ont fait évoluer le dispositif vers un accompagnement, sur une année complète, de six participantes mêlant ateliers de sensibilisation (prise de parole en public, pitch de projet, choix de sa direction artistique) et modules liés à la technique scénique. Il explique que ce format permet de creuser davantage certains enjeux (comme la prévention des violences sexistes et sexuelles) et de créer plus de lien entre les participantes et avec la structure. Des artistes plus expérimentées interviennent, par ailleurs, dans le cadre d'un mentorat tout le long du dispositif.⁶

Les Canut-es - manufacture lyonnaise d'émancipation et de professionnalisation des artistes femmes et minorités de genre – est un collectif de professionnelles de la musique désireuses de transmettre et d'aider les jeunes artistes à s'émanciper et à dépasser les freins qui leur sont

opposés. Céline Frezza présente son parcours en tant qu'ingénieur son dans un studio d'enregistrement depuis 25 ans et évoque les deux grands projets des Canut-es. Le premier « Club Canut-es » est un parcours de six mois proposant des ateliers en mixité choisie autour de l'artiste entrepreneur-euse. Le second, *la colo des Canut-es*, est un dispositif type « girls camp » en mixité choisie, d'une semaine, en partenariat avec la salle de spectacle, le Starting-Block de Bernex qui propose des ateliers (MAO, coaching vocal) ainsi que des temps de création. Elle souligne l'intérêt des ateliers d'empowerment pour travailler une posture, réfléchir à comment exister en tant que minorité dans un milieu majoritaire.

Célia Berthet-Hilaire réagit à la notion de « posture » des femmes dans des milieux masculins, à l'image du milieu sportif. Elle prend l'exemple de plusieurs musiciennes rencontrées dans le cadre de son enquête qui ont évolué dans des milieux masculins, qu'ils soient sportifs, artistiques ou autre et y apprennent et développent des codes et attitudes qui leur permettent de s'y intégrer. Elles développent ainsi des dispositions de genre spécifiques et vont apprendre à « faire le genre », c'est-à-dire à jouer avec les codes pour s'aménager des espaces dans lesquels elles s'investissent pour poursuivre leur pratique. Les parcours de ces musiciennes s'avèrent être plus « résilients » que ceux des musiciennes davantage conformes à leur genre, en ce qu'elles développent des stratégies d'adaptation à un milieu dominé par les hommes. Parmi ces stratégies, se retrouve l'utilisation de la mixité choisie, un moyen de contourner des milieux parfois vécus comme hostiles et de s'arranger une pratique musicale sécurisée.

⁶ Cf. Interview de Mathieu Allais sur le dispositif Filles7

³ Cf. CNM. *État des lieux de la présence des femmes dans la filière musicale*, 2023

⁴ Cf. *Chiffres clés 2023 de la FEDELIMA*

⁵ Cf. *Chiffres clés 2023 de la FEDELIMA*

Céline Frezza réagit en évoquant les changements vestimentaires des techniciennes une fois qu'elle intègre le milieu musical, une illustration des stratégies d'adaptation des femmes pour se maintenir dans leurs activités.



Clara Noël souligne la façon dont les propos décrits jusqu'ici reflètent sa réalité. Elle mentionne avoir développé son projet artistique « tard » et souligne l'enjeu de « croire à la possibilité de réaliser ses rêves » en tant que jeune fille. Pour elle, son parcours de vie a été nécessaire pour que, il y a deux ans, à 36 ans, elle porte finalement son projet artistique après de nombreuses hésitations à assumer cette envie.

Camille Viguié évoque le syndrome de la bonne élève, idée sur laquelle rebondit Célia Berthet-Hilaire en évoquant l'influence de la socialisation de genre dans l'émancipation musicale. La période de l'adolescence est marquée par une désaffection globale à l'égard des loisirs, comme le montrent certaines études dédiées, face à quoi filles et garçons ne réagissent pas de la même manière. Davantage socialisés à la remise en cause de l'autorité, les garçons développent un rapport à l'institution scolaire plus distancié, ce qui permettra au moment de l'adolescence de s'affranchir plus aisément de l'autorité scolaire, parentale et de créer leurs propres espaces. C'est

moins le cas des filles qui intériorisent précocement leur valeur en fonction du rapport qu'elles entretiennent avec l'autorité, soit notamment un rapport de soumission, en tout cas de respect des règles et de la norme. La conséquence sur les parcours musicaux est la suivante : tandis que les garçons créent et investissent leurs propres espaces autonomes, les filles peinent à s'affranchir du cadre normatif de la pratique de la musique, ce qui explique qu'elles sont majoritaires, après 40 ans, dans les cours de musique.

Céline Coutable rebondit en évoquant sa propre expérience face aux enjeux de représentations. Elle partage son parcours en tant que directrice d'un réseau avant de prendre la direction d'une salle de concert, dans un milieu dominé par les hommes aux postes de direction. Lorsqu'elle prend la direction de La Cordo, elle y place les enjeux d'égalité comme un axe saillant du projet artistique et culturel, encouragée par les dynamiques sur ces sujets au sein du secteur et portés par la FEDELIMA. Cette ambition se décline en action par une programmation plus inclusive, des interventions en actions culturelles et en accompagnement artistique par le biais d'un dispositif : Amazones. Ce dernier naît de l'envie de travailler sur un temps long avec des artistes du territoire afin de créer du lien avec eux et de travailler la question de la légitimité à investir les lieux de musiques actuelles. Sur la première édition, huit musiciennes ont suivi un parcours composé d'ateliers, de modules de formation et d'entretiens individuels. Ce format s'est heurté à la difficulté d'accéder à la salle de formation, située en milieu rural. Pour la seconde édition, les temps forts ont été regroupés à trois moments de l'année : le premier pour créer la rencontre et évoquer l'écosystème et la notion de légitimité, le second autour de la communication, de la

direction artistique et du coaching et le dernier autour des techniques scènes et de studio d'enregistrement. Ce dispositif s'est terminé par une création qui a pris la forme d'un podcast accessible sur le site de La Cordo. L'animation de ces temps a été réalisée par trois professionnelles des Canut-es avec trois parcours différents : en studio d'enregistrement pour Céline Frezza, mais aussi via l'entrée manager d'artiste, programmation et action culturelle.

Céline Frezza souligne l'importance d'un tel accompagnement, du rôle de conseil qu'elle joue auprès des musiciennes qui sont souvent très seules dans la création artistique. Elle évoque notamment les difficultés pour elles de se créer un réseau, d'être conseillées et soutenues dans leur pratique.

Clara Noël témoigne aussi en ce sens : elle dit s'être sentie « enveloppée » durant sa participation au dispositif Amazones et en sécurité. Pour elle, qui venait de lancer son projet artistique, le dispositif a été un accélérateur dans sa nouvelle aventure professionnelle et lui a permis d'accéder rapidement à de nombreuses informations et précieux conseils. Elle partage le fait aussi d'avoir pu prendre confiance pendant le stage, de s'être sentie autorisée à investir les lieux, même si ce processus prend du temps.

Dispositif court ou long : quels effets sur le réseau ?

Comme précédemment évoqué par Mathieu Allais, le dispositif initial de Filles7, sur une semaine, ne permettait pas aux musiciennes de créer un lien pérenne avec la structure, tandis que le dispositif long favorise davantage la rencontre entre les musiciennes ainsi qu'avec l'équipe également, autour de temps conviviaux. Selon lui, la régularité des rendez-

vous crée de multiples opportunités pour présenter toutes les ressources disponibles dans les SMAC. Céline Frezza confirme la difficulté de créer des liens sur le temps court. Elle rend compte des réflexions menées au sein des Canut-es sur la navigation entre des dispositifs longs et des ateliers courts, accessibles en non-mixité.

Célia Berthet-Hilaire réagit pour souligner l'impact positif qu'un dispositif, même court, peut avoir sur les trajectoires des musiciennes. Elle indique avoir échangé avec deux musiciennes ayant participé à un dispositif en mixité choisie et ayant créé de véritables bifurcations dans les parcours. Elle met également en lumière la question du temps, précédemment évoquée : les musiciennes prennent plus de temps à accéder à telle pratique ou à oser telle autre. Elle prend l'exemple d'une enquêtée qui témoignait avoir pris des années à se sentir capable de jouer à la guitare, ce que fait un garçon de 17 ans en quelques mois. Ces différences dans les apprentissages tiennent aux opportunités différentes dont disposent garçons et filles. Elle revient sur la notion de solitude des musiciennes et sur la question du réseau, déterminante dans les parcours. Les musiciennes bénéficient en effet d'un réseau plus fragile et moins fourni que leurs homologues masculins, ce qui rend leur parcours plus vulnérable aux changements de vie (déménagement, mise en couple, parentalité). À ce titre, les espaces de mixité choisie agissent directement et concrètement sur ce sujet en créant la rencontre entre musiciennes, qui crée parfois des réseaux de sororité et d'adelphité précieux. Elle évoque également la question des personnes-ressources, c'est-à-dire des individus qui, par leur présence à un instant T dans le parcours des musicien-nnes, va soutenir ou accompagner leur pratique. Elle prend l'exemple des parcours masculins où cette

figure est souvent un homme plus âgé, également membre du groupe qui prend le musicien sous son aile, lui prodigue des conseils, lui donne confiance. Elle remarque que les parcours masculins sont ponctués par des figures de mentors qui ont permis de faire évoluer la pratique. Les musiciennes, elles, bénéficient peu de cette dynamique, d'une part par manque de mentores, mais aussi parce que les figures qu'elles convoquent sont plutôt leurs petits amis avec lesquels elles pratiquent la musique, mais qui ne constituent pas en tant que tel un réseau solide, puisque soumis à la viabilité du couple. Une étude de Marie Buscatto, sociologue du travail, du genre et des arts, montrait d'ailleurs que, lorsque les musiciennes de jazz se séparaient de leur conjoint musicien, elles perdaient leur réseau musical rattaché au réseau de leur conjoint⁷. Cette question du réseau est directement traitée par les dispositifs en mixité choisie, tout comme la question de l'empouvoirement, lié à la prise de conscience des oppressions systémiques vécues à titre individuel.

Céline Frezza rejoint ce constat en évoquant les liens forts qui se nouent durant les dispositifs de quelques jours et l'entraide qui peut émerger et constituer des ressources importantes pour les musiciennes. Clara Noël témoigne de son expérience et partage la richesse des rencontres et échanges avec d'autres musiciennes aux expériences et personnalités très différentes.

Céline Coutable détaille l'objectif du projet Amazones qui était de favoriser la fréquentation des femmes et personnes minorisées par leur genre aux équipements et dispositifs d'accompagnement proposés par La Cordo. Elle dit d'ailleurs avoir elle-même expérimenté la mixité choisie dans le cadre du *dispositif Wah'ts*

⁷ Marie Buscatto, *Femmes de Jazz, musicalités, féminités, marginalisations*. CNRS Editions, 2007

up! porté par la FEDELIMA qui a proposé aux femmes en responsabilité dans les musiques actuelles un dispositif où partager un vécu commun. Elle évoque également l'enjeu de l'accueil, souvent fait par des hommes, comme c'est le cas à La Cordo, et qui pose la question de leur formation à repérer et à identifier des interactions problématiques.



Célia Berthet-Hilaire évoque avoir observé des dispositifs en mixité choisie qui offrent tous des espaces ouverts au dialogue autour des oppressions vécues. Quel que soit l'objet de la domination, l'échange entre pairs favorise le partage d'expériences individuelles qui deviennent des expériences collectives et partagées. Ce partage donne du pouvoir aux personnes, le pouvoir de s'organiser selon leurs propres règles, de sortir de l'isolement, de se sentir légitime à remettre en cause ces rapports de domination. Questionnée sur les transformations nécessaires aux pratiques professionnelles dans les musiques actuelles, elle invite tou-tes les professionnel·les à « penser le genre », faire tomber les prénotions qui édictent « qu'on accueille tout le monde ici » ou « qu'on ne fait pas de différence ». Elle reconnaît être régulièrement confrontée à des professionnel·les du secteur qui refusent d'imaginer être à l'origine de biais de genre. Il y a donc, selon elle, un

enjeu à prendre conscience de la façon dont le genre biaise nos interactions, afin de pouvoir repérer ces dynamiques et y développer une certaine vigilance. Elle évoque aussi l'enjeu de repenser les cadres : ne pas attendre des musiciennes qu'elles soient des musiciens comme les autres, penser la façon dont se sont construites les musiques actuelles, principalement pratiquées, portées et visibilisées par des hommes. Penser le « masculin neutre » ou le « male gaze » qui influence encore aujourd'hui notre perception de ce qu'est une carrière musicale réussie, de ce qu'est une pratique scénique, etc. Enfin, elle déplore le manque de financement et d'attention accordés aux amatrices et amateurs des musiques actuelles par les institutions qui privilégient les professionnel·les alors qu'au stade de la professionnalisation, nombreuses sont les musiciennes qui ont déjà été freinées et écartées de leur parcours musical.

Mathieu Allais revient sur la durée des dispositifs et indique l'importance de se saisir de la question de l'inclusion et l'accessibilité à toutes et tous dans l'accompagnement des pratiques musicales, y compris avec des formats plus petits et moins coûteux.



Posture d'accompagnement et mixité choisie

Pour Céline Frezza, l'accompagnement

technique passe par l'appropriation du vocabulaire, un moyen pour les musiciennes d'afficher une expertise musicale et éviter la présomption d'incompétence. Dans son accompagnement, elle souhaite transmettre sa confiance dans sa légitimité, confiance qui a construit son parcours.

Pour Mathieu Allais, sa participation au dispositif en mixité choisie a été un questionnement qu'il a partagé auprès des participantes et des professionnel·les. Selon lui, l'enjeu a plutôt été de trouver sa juste place : en ce qui le concerne, s'en tenir à la coordination du dispositif, ne pas agir directement ou rester dans les espaces où elles pratiquent. Il a également indiqué aux participant·es, au début du dispositif d'accompagnement, qu'il pouvait faire des erreurs et qu'il était ouvert à apprendre et échanger à ce sujet.

Une personne dans la salle réagit à ce sujet en évoquant l'importance pour tou-tes de faire face aux responsabilités personnelles et collectives, donc aux freins systémiques qu'on peut rencontrer dans sa posture d'accompagnement.

Comment rendre les lieux de musiques actuelles réellement plus inclusifs ?

À cette question, Célia Berthet-Hilaire ajoute à ses précédentes interventions les crispations générées par la non compréhension de la mixité choisie, souvent appelée à être une phase transitoire pour plus d'égalité et qui s'oppose à l'invisibilisation de la non-mixité de fait que sont, majoritairement, les lieux de musiques actuelles et les groupes de musique. Cette non-mixité masculine n'est pas « naturelle », mais construite : elle est le fruit d'une histoire, et encore aujourd'hui activement maintenu par les

rapports de domination en place. À ce titre, les violences sexistes et sexuelles agissent comme un rappel à l'entre-soi ou à l'incongruité de la présence féminine. Si la mixité choisie émerge à peine pour les femmes et les minorités de genre, c'est un outil utilisé depuis longtemps par les hommes (plus ou moins consciemment) pour maintenir des espaces qui leur soient propres et qui a participé à créer leur parcours et carrière, ce qui est aussi souhaitable pour les musiciennes.

Céline Frezza redit l'importance de repenser globalement le fonctionnement du milieu des musiques actuelles et ses rapports de domination pour libérer les femmes, mais aussi les hommes et les personnes minorisées de ces pressions et ne plus être enjoint à s'adapter à ces normes.

Pour Céline Coutable, il y a un enjeu à incarner différemment les postes ou compétences associés au masculin, comme le management par exemple, et assumer une autre posture qui s'inscrit en contradiction avec les stéréotypes de genre qui y sont associés. Sur la question de rendre les lieux de musiques actuelles plus inclusifs, elle souligne néanmoins la précarité des dispositifs comme celui des Amazones, conditionnés aux financements publics, qui peuvent disparaître d'une année sur l'autre.

Mathieu Allais rebondit en indiquant que la multiplication de ce type de dispositifs, y compris sur des formats courts et moins coûteux, permet aussi de faire comprendre aux partenaires leur importance et les besoins auxquels ils répondent. Il évoque aussi la nécessité de travailler les représentations, en pensant les programmations dans ce sens.

Pour Clara Noël, l'enjeu réside dans l'accompagnement des enfants à se sentir

libres et capables de faire de grandes choses et légitimes, et ce dès le plus jeune âge.

Échanges avec le public

Une personne interroge les intervenant-es sur l'accueil et l'accompagnement des personnes transgenres dans ce type de dispositif. Céline Frezza indique, selon elle, la nécessité d'ouvrir une discussion à ce sujet avec les personnes concernées, car des biais peuvent se reproduire si ces personnes sont minoritaires dans un dispositif où la majorité est cisgenre. Pour elle, la première attention est à accorder aux pronoms et à parler de façon inclusive. Mathieu Allais rebondit en évoquant une expérience de coming out non-binaire d'une personne durant le dispositif en non-mixité, ce qui souligne que ces espaces répondent à un enjeu plus large que l'accompagnement musical. Il rejoint Céline sur le caractère essentiel des pronoms et plus largement sur l'importance de considérer les personnes comme elles le souhaitent.

Un chargé d'accompagnement prend la parole pour indiquer qu'il a « normalisé » les dispositifs en mixité choisie au sein des différentes activités proposées par le lieu tout au long de l'année. Il prend l'exemple de jams session 100% féminines et d'ateliers MAO ou d'écriture en non-mixité.

Une personne prend la parole pour parler d'intersectionnalité des luttes, prisme au travers duquel on analyse les interactions entre plusieurs discriminations, et notamment la prise en compte des personnes racisées dans l'accompagnement musical. Interrogée à ce sujet, Célia Berthet-Hilaire déplore ne pas avoir étudié ces questions dans le cadre de sa thèse du fait de son panel d'enquêté-es quasi exclusivement

blanc-hes. Elle souligne néanmoins l'importance de questionner les lieux par le prisme de l'origine ethnoraciale et plus précisément la question de la pratique musicale chez les personnes racisées. Céline Frezza rebondit en évoquant le paradoxe que cela soulève, étant donné qu'une grande partie des esthétiques de musiques actuelles (comme la techno, le jazz) ont été créées par des personnes racisées puis récupérées par des personnes blanches.

Une autre personne évoque la question de parentalité et de sa prise en compte dans le cadre de dispositifs d'accompagnement. Ingrid Etienne, directrice du *Combo 95*, indique avoir créé une ligne « babysitting » dans les dossiers partagés avec les partenaires, pour faire apparaître cet enjeu majeur dans l'accessibilité des parents, et notamment des mères, aux activités et aux dispositifs proposés.

Un représentant du dispositif national *Buzz Booster* pose la question de la porosité entre des dispositifs en mixité choisie à l'échelle locale et nationale. Céline Frezza indique des passerelles possibles et que les personnes qui accompagnent les musiciennes peuvent les encourager à postuler à ce type de dispositif national.



Un participant en charge d'un dispositif ouvert aux artistes de la métropole lyonnaise évoque la difficulté à obtenir

des candidatures de groupes féminins et indique que les artistes féminines sont plutôt dans des formations en solo ou en duo. Il pose la question des causes de ce constat. Mathieu rebondit en évoquant une parité croissante dans les dispositifs d'accompagnement en mixité depuis la création des dispositifs en mixité choisie. Un constat que corrobore Céline Coutable qui voit la fréquentation des dispositifs d'accompagnement de La Cordo évoluer depuis le lancement du projet Amazones.

Camille Viguié clôture la table ronde en rappelant que la mixité choisie n'est pas un entre-soi, mais une stratégie de libération. Elle remercie l'ensemble des intervenant-es pour la richesse des échanges.

La place des réseaux sociaux dominants dans nos stratégies de communication : quelles alternatives ?



Mercredi 9 juillet | 14h00 - 16h00



Théâtre de la Courte Échelle



Atelier

Les réseaux sociaux des GAFAM (Facebook, Instagram, YouTube...) sont devenus des vecteurs quasi incontournables dans les stratégies de communication des structures culturelles. Cet atelier propose une analyse critique de cette dépendance, en examinant les impacts concrets sur la visibilité, l'accès aux publics et la gestion des données. Quels leviers alternatifs mobiliser pour réduire cette dépendance tout en maintenant efficacité et cohérence stratégique ? Bandcamp, Mastodon, Discord, outils libres, newsletters, communautés numériques (application...) : quels réels potentiels à ces alternatives ?

À partir de retours d'expériences et d'échanges, nous identifierons les freins techniques, organisationnels ou culturels à l'adoption de solutions plus ouvertes, et proposeront des pistes d'action et une feuille de route pour une communication plus résiliente, éthique et maîtrisée.

ANIMÉ PAR...



Clara Pillet

Responsable de projets et formatrice à Nüagency, membre du C.A de La Nouvelle Onde (Paris)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Armelle Llop

Responsable de la communication au Périscope et Better Live Music (Lyon)



Clarisse Teyssandier

Chargée de communication des projets européens d'Arty Farty (Lyon)



Arthur Lorella

Responsable de la communication et des relations publiques des Abattoirs (Bourgoin-Jallieu)

Clara Pillet, responsable de projets et formatrice à Nüagency, membre du C.A de La Nouvelle Onde, ouvre l'atelier. Facebook, Instagram, YouTube, X, TikTok, etc., sont devenus centraux pour les structures culturelles, mais posent des enjeux : dépendance, visibilité, gestion des données, valeurs et implications géopolitiques. L'objectif est d'analyser cette dépendance et d'explorer des alternatives plus éthiques.

Après un rappel du contexte mondial (allégeance des GAFAM à Donald Trump, dérive, ingérences, etc) elle présente les intervenant·es : Clarisse Teyssandier (Arty Farty/Reset), Armelle Llop (Périscope, Better Live Music) et Arthur Lorella (Les Abattoirs).

Un rapide sondage ouvre la table ronde et indique que 75 % des participant·es n'envisage pas de quitter pour l'instant les réseaux sociaux appartenant aux GAFAM (Instagram, Facebook...) et que 5 % l'ont déjà fait.

Les réseaux sociaux et la SMAC Les Abattoirs

Clara présente alors le premier intervenant, **Arthur Lorella**. Arrivé en 2005, à l'époque de MySpace puis de Facebook, Arthur Lorella rappelle que la salle a rapidement misé sur la vidéo via une chaîne YouTube : captations, interviews, extraits live. Ces contenus sont devenus un atout, surtout avec la montée de Facebook. Son rôle a toujours consisté à adapter la stratégie aux évolutions du web.

Au départ, les réseaux servaient surtout à diffuser du son et de la vidéo, à la manière de la radio pour la musique. L'objectif était de susciter l'intérêt avec des extraits et de valoriser les concerts passés, les réseaux devenant une vitrine des actions.

Il précise que la communication des **Abattoirs** combine impressions traditionnelles (flyers, affiches, programmes...), relations presse et réseaux sociaux, avec peu de moyens. Après une phase d'expansion (2006-2015) avec YouTube, X et d'autres plateformes, la stratégie s'est recentrée sur Instagram et Facebook, YouTube devenant marginal. Selon lui, Facebook équivaut à une « presse locale », Instagram à une « presse people », et X à une « chaîne d'info en continu ». La SMAC des Abattoirs cherche à rester pertinente tout en respectant les droits et les attentes des publics et des artistes.

Entre réseaux sociaux et communication traditionnelle

Arthur souligne que Facebook, Instagram ou YouTube ne suffisent plus : utiles, mais limités. Une stratégie solide doit s'appuyer sur d'autres leviers. Aux Abattoirs, cela passe par un site web actualisé, une newsletter et une billetterie en ligne — des outils essentiels pour exister durablement et donner de la cohérence aux réseaux.

Il suit les nouveaux réseaux sans forte anticipation de sa part et reste sur Facebook et Instagram par habitude. Mais il doute de leur efficacité en territoire rural : les jeunes ne s'y retrouvent pas, les plus âgé·es y sont peu actif·ves. Pour lui, l'affichage, la publicité, le tractage et le bouche-à-oreille demeurent souvent plus efficaces.

Quitter ou rester sur les réseaux : entre attachement et dépendance

Clara Pillet évoque « l'effet Ikea » : on accorde de la valeur aux réseaux parce qu'on y a investi du temps, ce qui rend leur abandon difficile. Elle note aussi la crainte d'être les premier·es à partir.

Arthur cite néanmoins un exemple de départ massif de X en janvier 2025, montrant que des choix idéologiques ou stratégiques peuvent provoquer des ruptures. Clara rappelle qu'en plus du mouvement mondial fortement relayé et soutenu, la faible efficacité de Twitter (devenu X) a facilité certaines décisions. Elle partage le fait que moins de 1 % de l'audience d'une page sur X voit le contenu de ladite page.

Elle propose d'évaluer chaque plateforme selon plusieurs critères — techniques, algorithmiques, sécuritaires, esthétiques et sociaux — afin de mieux mesurer la place réelle des réseaux dans une stratégie de communication.



Ce qui manquerait en quittant les réseaux sociaux

Clara Pillet interroge le public via un sondage en ligne durant le temps, sur ce qu'ils perdraient en quittant les réseaux sociaux. Les réponses font ressortir trois choses importantes qui viendraient à manquer : communauté, instantanéité et esthétique. Concrètement :

- Maintien du lien avec les publics et les abonné-es ;
- Interactions et création de liens sociaux ;

- Visibilité et capacité à atteindre un large public ;
- Facilité d'utilisation et campagnes publicitaires ciblées ;
- Fonctions populaires comme les stories.

Ces éléments soulignent l'importance de ces plateformes pour la communication, la proximité et la rapidité de partage, malgré l'existence d'outils alternatifs moins intuitifs. Clara se tourne ensuite vers les participant-es de la table ronde.

Clarisse Teyssandier insiste sur le rôle de la communauté, des interactions facilitées et de l'instantanéité, qu'une newsletter ne peut reproduire. Elle souligne aussi l'esthétique et l'ergonomie des plateformes actuelles, alors que les alternatives paraissent parfois datées.

Armelle Llop abonde dans ce sens, en ajoutant que certaines fonctionnalités, comme l'intégration de contenus audio sur Instagram, sont particulièrement utiles pour la promotion des artistes, surtout lorsqu'il s'agit de musiques dites de niche.

Arthur Lorella relativise la spontanéité, rappelant qu'elle tend à s'éroder dès lors qu'on suit une stratégie de communication strictement planifiée sur les réseaux.

Mastodon, Bluesky... : alternatives aux réseaux sociaux des GAFAM

Clara Pillet explique qu'à titre personnel elle reste très active sur Instagram, mais insiste sur l'importance, dans un cadre professionnel, de ne pas subir ces outils et de les mettre au service du projet. Elle propose d'avoir trois questions pour guider dans le choix des plateformes : quels sont mes objectifs de communication ? Quels

outils permettent de les atteindre ? Quels réseaux sont alignés avec les valeurs de ma structure ?

Elle présente Mastodon comme une alternative : réseau social open source, décentralisé et respectueux des données, créé par un étudiant allemand il y a une dizaine d'années, Mastodon demeure toutefois plus complexe et moins intuitif, avec une organisation dispersée en serveurs (instances) et environ un million d'utilisateur-ices.

Clara évoque ensuite Bluesky, réseau américain concurrent direct de X, centré sur le texte court et les vidéos courtes. Avec environ 35 millions d'utilisateur-ices, il reste très petit comparé à Instagram ou Facebook. Adopté massivement par certaines marques et organisations après des migrations depuis X, Bluesky repose sur un protocole open source interne, sans algorithme ni publicité pour l'instant ; son avenir et sa monétisation restent incertains.

Elle présente aussi Pixelfed et Pinksy, réseaux décentralisés liés à Mastodon et conçus comme alternatives à Instagram. Pinksy est intuitif et proche d'Instagram (stories), tandis que Pixelfed propose une interface moins aboutie visuellement. Elle note quelques limites pratiques, par exemple la gestion des photos sur Pinksy. Elle cite enfin PACO, réseau français centré sur l'art et la culture, basé sur des publications éphémères de 24 heures, à la manière de BeReal ou des stories, mais sans statistiques d'usage précises.

En parallèle, elle détaille des solutions pour toucher directement ses publics. Les outils de mailing et newsletters, Brevo (français) et LightMail (irlandais), restent très efficaces. Substack (américain) permet newsletters et posts communautaires, parfois monétisés ;

Kessel Media en propose un équivalent français. Discord est présenté comme un forum en temps réel, né dans le gaming et désormais utilisé par des artistes et réseaux pour animer des communautés et des discussions, avec des initiatives françaises émergentes.

Côté musique et monétisation, Bandcamp demeure une plateforme clé pour découvrir et acheter de la musique, tandis que Shopify (e-commerce canadien) permet de vendre facilement tout type de produit. Clara rappelle que la billetterie numérique est également un outil central, avec de nombreuses solutions françaises conformes aux cadres légaux européens.

À la suite d'un sondage, elle présente les outils numériques qui intéressent le public :

- Mastodon et Discord dominant largement ;
- puis viennent les newsletters (Brevo, Substack) ;
- d'autres alternatives sont citées : PeerTube pour la vidéo, Pinksy, WhatsApp (avec Signal ou Telegram comme options plus respectueuses des données) ;
- des outils de CRM ;
- l'intranet ;
- Threads, lancé par Instagram comme alternative à X, bien que très lié à Instagram.

Interrogés sur leurs priorités, les participant-es réagissent. Clarisse Teyssandier cite les newsletters, les alternatives audio comme les podcasts et l'importance des outils internes (intranet) pour coopérer sur les projets européens.

Armelle Llop évoque Bluesky mais doute de l'éthique de ses fondateur·ices, rappelant un investissement déjà conséquent sur Brevo et le CRM, et préfère attendre une migration plus large. Arthur Lorella souligne son usage de Brevo et du CRM pour suivre la communauté, tout en questionnant l'intérêt de recréer ailleurs une nouvelle base d'abonné·es.

Clara Pillet revient enfin sur les outils internes et les choix éthiques qu'ils impliquent. Elle témoigne que sa structure a quitté Google pour Infomaniak (suisse) et Zoom pour Private Discuss (français) : des solutions efficaces et moins coûteuses, malgré quelques bugs. Elle insiste sur la nécessité de penser ces choix et encourage à poursuivre la discussion.

Les réseaux sociaux et Le Périscope

Armelle Llop présente [Le Périscope](#), scène de musiques actuelles à Lyon, fondée par des musicien·nes de jazz et devenue SMAC en 2018. La salle défend des esthétiques hybrides, du jazz aux musiques expérimentales, électroniques ou traditionnelles — et s'adresse à des publics de niche. Le lieu compte une petite salle de 160 places et, depuis 2021, une seconde de 260 places. Le Périscope propose également des dispositifs d'accompagnement et participe à des projets européens, affirmant un rôle actif à l'échelle lyonnaise. La communication s'appuie surtout sur Facebook et Instagram et, depuis peu, sur LinkedIn pour l'institutionnel. Une newsletter bien installée et un site internet éditorialisé (articles) complètent l'ensemble. Par le passé, une radio avait aussi renforcé leur présence en ligne.

Interrogée par Clara Pillet sur Mastodon, Armelle Llop précise que l'équipe a quitté X (ex-Twitter) faute d'activité et reste prudente face aux nouvelles plateformes

en l'absence de données d'usage fiables. Plutôt que de suivre les tendances, le Périscope privilégie l'étude de son public. La newsletter demeure l'outil central : elle instaure un lien intime et convivial, cohérent avec l'identité d'un lieu à petite jauge et tourné vers la proximité.

L'éditorialisation comme stratégie

Clara Pillet questionne la dissonance entre l'usage incontournable de Facebook et d'Instagram et les valeurs du Périscope. Armelle Llop précise que leur stratégie repose sur l'éditorialisation, avec deux axes : valoriser la diversité musicale en lien avec le programmeur et transmettre les valeurs de communauté, de collectif et de convivialité du lieu via la newsletter et les réseaux sociaux. Ils tentent d'incarner ce lieu de référence sur ces esthétiques mais ouvert à toutes et tous. Ce travail éditorial apporte un « supplément d'âme ». La newsletter reste centrale, avec un taux d'ouverture de 44 %, garantissant ce lien direct. Malgré la pression sociale et le besoin de quitter les GAFAM, Armelle se demande où et comment faire en sorte de toucher les publics.

Atteindre de nouveaux publics

Pour toucher au-delà de la newsletter, le Périscope continue d'utiliser les réseaux sociaux, avec un peu de publicité mais un budget réduit. L'équipe s'appuie aussi sur un CRM intégré à SoTicket qui centralise les contacts et permet de cibler les publics selon les esthétiques musicales. Les résultats varient, mais l'outil demeure un levier utile pour attirer de nouveaux·elles spectateur·ices.

La santé mentale des équipes face aux réseaux sociaux

Sur l'organisation interne, Armelle met l'accent sur la santé mentale : les réseaux

sont conçus pour capter l'attention. Pour préserver le droit à la déconnexion, le Périscope a mis en place un iPhone dédié regroupant les comptes, afin d'éviter l'usage des téléphones personnels pour le travail.

Préparer sa transition vers des espaces numériques maîtrisés

Clara Pillet compare le départ d'un réseau social à un déménagement : il faut anticiper et choisir des espaces numériques « safe ». Elle recommande d'installer les applications (réseaux, CRM, newsletters) sur son téléphone et de les tester comme un·e utilisateur·ice lambda. L'essentiel est de mesurer le temps investi pour éviter une nouvelle dépendance, et de reconstruire son réseau en retrouvant ses automatismes afin de continuer à communiquer efficacement.

Un sondage auprès des participant·es à la table ronde indique que 57 % ont créé un compte hors Meta ou X, surtout sur Mastodon. Elle indique néanmoins qu'il faut continuer de migrer fortement et de manière coordonnée vers ces plateformes alternatives pour réduire les risques d'abandons. Clarisse Teyssandier cite PeerTube, Armelle Llop mentionne Bluesky mais sans conviction. Clara rappelle que beaucoup testent Mastodon sans y rester. Elle préconise une migration progressive : étapes, calendrier, organisation collective, association de sa communauté à la réflexion.

Un dernier sondage révèle que 93 % n'ont pas communiqué avec leur public sur l'alignement éthique. Armelle Llop précise qu'au Périscope ce sujet apparaît parfois en filigrane dans les newsletters. Arthur Lorella souligne la difficulté d'aborder l'éthique dans un établissement public, où ces prises de position relèvent de la direction. Armelle ajoute que, dans une

association, cela pourrait être envisagé après validation interne.

Le réseau RESET et ses actions

Clarisse Teyssandier, d'[Arty Farty](#) (Nuits sonores, Le Sucre), présente le réseau RESET qui rassemble 130 membres dans 33 pays : salles, labels, festivals et médias indépendants, parfois uniques acteurs dans certains territoires.

Né en mars 2020 avec l'« Appel des indépendants » (1 600 signataires) pour alerter sur les fragilités des structures face à la pandémie, le mouvement a donné lieu à des États généraux, des ateliers et un manifeste de 140 propositions. En 2021, avec Europe Créative, la dynamique s'est élargie à l'échelle européenne et a formalisé RESET.

Aujourd'hui, le réseau poursuit trois missions :

- Documenter : ateliers locaux (diversité, écologie, logistique de tournée) et production éditoriale ;
- Former & informer : apprentissage entre pairs, formations (financements, modèles économiques, stratégies écologiques) ;
- Communiquer : porter une voix collective auprès des décideur·ses pour adapter les politiques publiques aux besoins des indépendant·es, souvent confronté·es à des procédures inadéquates.

Lancé en 2022, [RESET](#) bénéficie d'un second financement européen et continue de défendre les indépendant·es en construisant un espace commun d'échange, de solidarité et de représentation.

La lettre ouverte « Rethinking digital practices and spaces »

Clarisse Teyssandier explique que RESET a co-rédigé, avec 20 réseaux européens, une lettre ouverte adressée à la Commission européenne et à l'agence exécutive d'Europe Créative. Issue des workshops et recommandations des membres, celle-ci porte sur la souveraineté et l'indépendance numériques.

Objectif à l'instar des critères écologiques : intégrer des critères numériques aux financements européens comme l'indépendance digitale, le choix d'outils alternatifs, l'adéquation avec les valeurs des acteur-ices culturels. La lettre a déjà recueilli environ 130 signatures.

L'Atlas et ses recommandations

RESET a publié un *Atlas en huit volumes*, nourri par des expert-es, des journalistes et des membres. Un volume, « Dismantling Digital Dominance in Culture : Exploring Alternatives Models to Tech Giants », explore le numérique éthique et les alternatives aux géants de la tech. Deux recommandations majeures en ressortent :

- Intégrer des critères d'éthique digitale dans les dispositifs de financement européens ;
- Créer un Observatoire européen de l'indépendance pour documenter les menaces sur les acteur-ices culturels et médiatiques indépendant-es (concentration, monopoles) et en assurer le suivi.

Les outils de communication de Reset

Clarisse précise que ses projets européens ne reposent pas sur la billetterie, ce

qui réduit la pression commerciale. Au lancement de la communication, l'équipe n'utilisait que LinkedIn, jugé « moins pire » parmi les GAFAM. Toutefois, leur project officer à l'Europe a souligné que l'absence d'Instagram en limitait la visibilité. L'équipe a donc ouvert un compte Instagram par pragmatisme, afin de rester soutenue par Europe Créative.

S'appropriier sa communauté hors des GAFAM

Les réseaux sociaux ne garantissent pas la propriété de la communauté : la visibilité dépend des algorithmes, rendant la production de contenu chronophage et incertaine. Reset privilégie la newsletter pour maintenir un lien stable avec son public et incite les abonné-es d'Instagram à la rejoindre (la liste d'envoi dépasse désormais le nombre d'abonné-es Instagram).

Dans le projet We Are Europe, l'équipe communique uniquement via newsletter et Telegram, une expérimentation rendue possible par l'absence d'enjeux commerciaux. Clarisse insiste sur l'importance de tester ce qui fonctionne réellement en dehors des grandes plateformes.

Le groupe de travail sur l'éthique digitale au sein de Reset

Reset a lancé des groupes de travail thématiques en fonction des priorités de ses 130 membres. L'un d'eux, consacré à l'éthique digitale, vise à aligner les pratiques internes avec les valeurs du réseau et à aider chaque membre à déployer des solutions concrètes.

Le groupe mène une enquête auprès des membres, mobilise un budget pour des expert-es, des formations et des recommandations opérationnelles, et

prévoit des « toolbox » mensuelles dont un cycle digital à l'automne pour diffuser largement résultats et pistes d'action.

Limites des alternatives aux réseaux sociaux pour élargir l'audience

Un participant de la SMAC Les Docks (Cahors) souligne que la newsletter touche surtout des inscrit-es, tandis que les outils de Meta (Pixel, campagnes sponsorisées) permettent de cibler et d'acquérir de nouveaux publics. L'enjeu demeure : élargir l'audience pour vendre des billets et soutenir les musiques émergentes. Ces plateformes sont aujourd'hui difficiles à remplacer.

Arthur Lorella confirme la puissance des réseaux sociaux, mais rappelle que l'innovation repose d'abord sur la créativité interne qui touche l'éditorialisation des contenus, implication des équipes. Il souligne aussi que les IA de ces plateformes ne sont ni « intelligentes » ni « éthiques » en soi ; leur efficacité dépend de l'usage qu'on en fait.

Clara Pillet note que les alternatives (Mastodon, Bluesky...) n'offrent pas la même puissance publicitaire que Meta, cruciale pour toucher des publics nouveaux.

Clarisse Teyssandier recommande de tester l'efficacité des campagnes sponsorisées avant d'en réduire l'usage. Elle préconise une transition progressive, en expérimentant des voies parallèles pour éviter un abandon brutal et inefficace.

Armelle Llop insiste sur la connaissance fine des publics avant de choisir les canaux : au-delà des statistiques, interroger directement les personnes et tester plusieurs supports (réseaux, newsletters, impressions). Elle souligne également l'importance de formats créatifs pour atteindre des audiences variées.

Consolider le lien

Clara Pillet rappelle qu'il est difficile de renoncer à Facebook, Instagram ou aux campagnes sponsorisées lorsque la billetterie en dépend. L'essentiel demeure toutefois la qualité du lien avec les publics, moteur du bouche-à-oreille. Elle recommande de se concentrer sur deux ou trois outils au maximum, interconnectés, pour bâtir une communication cohérente. Les réseaux sociaux peuvent servir de vitrine, mais ils ne nous appartiennent pas : leurs règles évoluent et des comptes peuvent disparaître. D'où la nécessité de diversifier les canaux et de ramener les publics vers des espaces plus durables comme la newsletter, cœur de la communauté.

Principes clés pour une communication efficace :

- Ne pas multiplier les outils : n'en ajouter que si leur utilité est démontrée.
- Valoriser le réel : le numérique reste complémentaire des rencontres physiques.
- Fixer des objectifs réalistes : mieux vaut une communauté réduite mais engagée qu'une large base d'abonné-es passif-ves.
- Construire des relations durables : penser la communication comme un marathon, appuyé sur plusieurs leviers croisés.
- Privilégier la communication ciblée : adapter les messages à chaque public renforce le lien, à rebours de la logique d'instantanéité des réseaux.

Alternatives non digitales et mutualisation des moyens

Nathalia, ex-chargée de communication de La Bobine, ouvre le débat sur les alternatives aux GAFAM et la difficulté, dans un contexte de baisse des subventions, à s'approprier collectivement de nouveaux outils.

Une intervenante de l'AJMI (Avignon) mise sur les partenariats (associations étudiantes, radios locales, structures culturelles) pour relayer l'information et toucher les 20-35 ans. Malgré des budgets réduits, elle maintient l'impression de programmes et de supports simples, soulignant l'efficacité du contact direct et du bouche-à-oreille.

Arthur Lorella cite des partenariats avec la bibliothèque départementale (bus itinérant) et un cinéma local diffusant leurs teasers : une communication hors ligne, créative et collective, demeure un levier puissant même avec peu de moyens.

Emma Soave (Forum, Vauréal) présente une stratégie centrée sur le lieu de vie pour attirer les jeunes peu sensibles à des artistes émergent-es : soirées à concept et communication axée sur l'humain (réseaux, newsletters, bouche-à-oreille). Elle questionne : une salle programmerait-elle des groupes absents des réseaux ?

Marjory Pambou (Hangar, Ivry-sur-Seine) rappelle que la communication dépend de la ville, limitant les marges de manœuvre. Faute de moyens pour le print ou le terrain, Instagram et Facebook restent essentiels. Arthur Lorella nuance : des scènes de niche (punk) fonctionnent sans réseaux, grâce à une forte proximité avec leur public.

Armelle Llop relate un partenariat du festival de jazz du Périscope avec le TCL, offrant un affichage grand format sur les abris tram de Lyon (coût limité à l'impression) ; la ville a aussi attribué

35 panneaux, assurant une visibilité métropolitaine malgré un budget restreint.

Un représentant du Club (Rodez) présente le résultat d'un sondage proposé à l'achat de place sur leur billetterie : 32 % du public est informé via réseaux sociaux, 30 % par bouche-à-oreille, 14 % par le print. Or 6 000 € ont été dépensés pour l'imprimé contre 250 € pour le numérique, malgré un temps de travail important sur le print. Ces données l'incitent à réorienter ses efforts vers les réseaux, malgré la frustration liée au faible engagement.



Un salarié de l'Usine à Chapeaux (Rambouillet) décrit une communication singulière : leur compte Instagram a dépassé 1 000 abonné-es avec un bon engagement, mais il relativise la « course aux abonné-es ». Attirer les jeunes reste difficile. Il invite à questionner les pratiques : publier à des horaires soutenables, utiliser des outils de programmation, préserver l'équilibre personnel.

Arthur Lorella reste confiant dans le rôle du lieu de vie et de la convivialité, estimant l'impact des réseaux limité pour des artistes émergent-es. Il préfère publier au rythme de sa structure et miser sur les partenariats et la communication traditionnelle.

Armelle Llop observe que les contenus humains (photos de bénévoles, de l'équipe, moments du quotidien) engagent bien davantage que les visuels promotionnels.

Arthur Lorella confirme : l'institutionnel fonctionne moins que les images centrées sur la vie du lieu.

Une intervenante du Chabada (Angers) rappelle l'importance, pour les SMAC, de relayer les contenus des artistes émergent-es, vitaux pour leur visibilité. Elle insiste sur le rôle d'accompagnement de ces structures dans un écosystème où YouTube et les réseaux restent essentiels pour les musicien·nes.



En conclusion, Clara Pillet souligne que le changement doit être collectif — salles, artistes, partenaires. Même s'il semble lointain, poser ces questions est crucial : avancer à son rythme, utiliser les réseaux de façon choisie et rappeler que ces outils doivent rester au service des projets, et non l'inverse.

Quel avenir pour le tiers secteur dans un contexte de crise économique et de marchandisation de la culture ?



Mercredi 9 juillet | 16h30 -18h30



Auditorium



Table
ronde

Face au recul des financements publics, à la progression des discours remettant en cause le soutien public aux initiatives d'intérêt général et dans un contexte économique inflationniste, les structures culturelles de l'économie sociale et solidaire semblent de plus en plus exposées aux logiques de marché et à des phénomènes de concentration. Ces dynamiques, qui s'illustrent par une concentration des aides, la mise en concurrence accrue d'acteur·rices sur un même territoire ou encore par des pressions à l'évaluation et aux retombées économiques, mettent en péril des modèles hybrides fondés sur la coopération, l'ancrage territorial et la non-lucrativité. Pris dans des injonctions contradictoires consistant à répondre à des impératifs économiques tout en poursuivant des missions d'intérêt général, le tiers secteur culturel voit ainsi son autonomie remise en cause. Face à cette crise qui semble systémique, comment résister collectivement et inverser la tendance ? Comment freiner la polarisation croissante entre d'un côté une industrie culturelle monopolisante et de l'autre un artisanat précaire ? Quels leviers activer pour maintenir un modèle désintéressé et indépendant, défendre nos spécificités et réaffirmer la culture et le tiers secteur comme biens collectifs à défendre ? Cette table ronde invite à partager constats, tensions et perspectives, et à explorer les pistes pour un avenir viable et solidaire pour les structures culturelles de proximité et pour leurs usage-res.

ANIMÉE PAR...



Patricia Coler

Coordinatrice de l'Union
Fédérale d'Intervention des
Structures Culturelles

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Aurélie Hannedouche

Directrice du SMA (Syndicat
des musiques actuelles)



Pierre Dugelay

Directeur du Periscope (Lyon)



Martin Bobel

Conseiller du CESE pour le
Mouvement Associatif Groupe
des Associations (en visio)



Fred Lapierre

Directeur de la Belle Electrique
(Grenoble)



Marianne Langlet

Chargée de mission recherche
& développement au Collectif
des associations citoyennes et
coordinatrice de l'Observatoire
citoyen de la marchandisation
des associations

Patricia Coler, coordinatrice de l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC), introduit la table ronde et rappelle que ce temps d'échange s'inscrit dans la continuité des débats fédéraux portés par la FEDELIMA autour des modèles économiques, du financement des associations et des transformations que connaît actuellement le secteur culturel face aux crises (écologiques, économiques, sociales, etc.) et aux mobilisations politiques. Elle propose de continuer à décrypter ce qui se joue actuellement pour l'écosystème culturel citoyen et de dessiner des pistes d'actions, de coopérations et de résistances pour consolider un modèle culturel ancré dans l'intérêt général. Elle insiste sur la dimension collective de cette réflexion, qui réunit à la fois des représentants des lieux de musiques actuelles, des acteurs syndicaux et des collectifs observateurs et défenseurs de la vie associative.

Après une présentation des intervenant·es, Patricia Coler ouvre les discussions à partir du rapport du CESE, *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, travail collectif sur le financement des associations comme urgence démocratique. La notion de tiers secteur est souvent abordée comme un espace distinct à la fois de l'administration publique maîtrisée par l'Etat et du champ privé lucratif. Pour palier cette définition « en creux », il se décrit parfois par ses activités qui répondraient à des besoins que ni l'Etat ni le marché ne satisfont, et fonctionne via une économie mixte, fondée sur des financements publics et privés. Patricia Coler souligne cependant que ces définitions demeurent incomplètes quant à la réalité : elles négligent la dimension d'engagement citoyen porté par des démarches artistiques et culturelles, leur ancrage territorial, ainsi que la non-lucrativité, la lucrativité limitée et l'utilité

sociale qui les caractérisent. Aujourd'hui, les phénomènes d'expansion du marché et les logiques concurrentielles rendent nécessaire une définition plus positive du tiers secteur, en lien avec la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire et l'articulation, mise en avant par le rapport du CESE, entre économie et démocratie. Cette double dimension (citoyenne et socio-économique) constitue selon elle le cœur des structures du tiers secteur : animer des dynamiques d'intérêt général tout en expérimentant de nouveaux modèles d'organisation.

Le contexte de crise se manifeste clairement par la baisse des aides publiques. Pour l'illustrer, la *cartocrise*, initiée par l'OPC (Observatoire des politiques culturelles) recense plus de 600 structures culturelles, dont la moitié a subi au moins deux baisses de financement. Le baromètre de l'Observatoire indique que 42 % des collectivités territoriales prévoient une réduction de leurs subventions en 2025, contre 11 % en 2024. Ce désengagement progressif de l'Etat et des collectivités fragilise à la fois les modèles économiques et le rôle démocratique des structures du tiers secteur.

Patricia Coler insiste sur la nécessité d'un récit collectif de la crise, qui dépasse la simple contrainte budgétaire pour révéler un phénomène systémique et des choix politiques et idéologiques. Elle cite l'exemple des Pays de la Loire, où la présidente du conseil régional, Christelle Moranaïs, a publiquement assumé le retrait de la collectivité des initiatives d'intérêt général. Cette situation est d'autant plus questionnante qu'un rapport parlementaire rappelle que 150 à 220 milliards d'euros d'argent public sont versés à des entreprises privées de plus de 1 000 salarié·es, sans contreparties significatives. Elle évoque enfin

l'Observation participative et partagée mise en place par la FEDELIMA depuis plus de vingt ans, qui met en lumière la diversité et la vitalité des structures culturelles membres de la fédération.

Pierre Dugelay, directeur du Périscope, présente la trajectoire et la situation actuelle de sa structure, née il y a dix-huit ans d'une initiative associative de musicien·nes. Devenue un lieu de référence des musiques actuelles à Lyon, elle dispose aujourd'hui, de deux salles de 180 et 250 places, de locaux de répétition, de bureaux et d'un espace de coworking, avec un budget de plus de 1,3 million d'euros (contre 40 000 € à ses débuts et 600 000 € il y a 6 ans). La moitié de ce budget concerne l'activité « SMAC » (diffusion, accompagnement, résidences, actions culturelles), confrontée aux mêmes difficultés que l'ensemble du secteur. L'autre moitié se partage entre l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel – avec une centaine de bénéficiaires par an et un financement par le Fonds social européen – et des projets de coopération européenne via le programme Europe Créative.

Bien que le Périscope n'ait pas subi de baisse directe de subventions publiques, la stagnation des aides équivaut selon lui à une diminution réelle. Pierre Dugelay déplore la difficulté structurelle des partenaires publics à accompagner les structures culturelles dans leur développement, même s'il note des hausses substantielles (le plancher du label SMAC par exemple). Il observe une contradiction : des financements publics proportionnellement beaucoup plus faibles, malgré la forte satisfaction des partenaires publics au regard des orientations de la structure qui vont dans le sens des intentions des politiques publiques culturelles. Les financements européens, quant à eux, deviennent de

plus en plus compétitifs, avec des taux d'obtention des aides inférieurs à 10 %, ce qui fragilise les structures qui s'y engagent. Tout cela, conjugué à l'inflation et à l'intensification de la concurrence, maintient une tension constante sur les modèles économiques hybrides. Les tensions sur les différents pans de financement sont corrélées.

Travaillant étroitement avec des collectifs d'artistes et de petites structures d'autoproduction, Pierre Dugelay souligne les effets néfastes de l'évolution du marché de la musique dont les dispositifs publics, tels que le crédit d'impôt ou les aides du CNM soutiennent des logiques industrielles et mercantiles, peu adaptées aux structures associatives, accentuant les déséquilibres entre petites structures associatives et grandes entreprises culturelles et la mise en concurrence. Pour lui, les modèles de coopération deviennent un peu futiles au moment où la compétitivité marchande est de plus en plus exacerbée. Repenser ces modèles pour éviter une mise en concurrence généralisée, y compris entre structures indépendantes, est indispensable.

Fred Lapierre, directeur de La Belle Électrique à Grenoble, présente sa structure : une salle de 1 000 places dédiée à la diffusion, à l'accompagnement et aux actions culturelles, avec une forte spécialisation dans les musiques électroniques. Créée il y a dix ans sous forme associative et initialement gérée en délégation de service public, elle est aujourd'hui organisée en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), à la demande de la Ville. Ce modèle, sous forme de Société par actions simplifiée (SAS), associe gouvernance participative et logique entrepreneuriale, impliquant salariés, partenaires et usagers dans la gestion.

Avec un budget d'environ 3,7 millions d'euros, dont 80 % de recettes propres (billetterie, bar, restauration) et 20 % de subventions publiques, La Belle Électrique est l'une des SMAC les moins aidées de France en pourcentage. Même en coopérative, Fred Lapierre estime répondre aux attentes des politiques publiques de la Ville à l'Etat. Si les soutiens publics restent stables, l'inflation équivaut à une baisse réelle. Fred Lapierre souligne que la billetterie n'est plus une source de financement significative, l'équilibre économique reposant désormais sur les activités de bar et de restauration. Il juge les modèles d'auto-financement précaires dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat et d'inflation.

Il estime les fonctionnements associatifs et coopératifs (SCIC) très proches selon la gouvernance mise en place. En SCIC, la gouvernance partagée est statutaire et implique autant l'équipe - pour une meilleure coopération interne -, que les habitant·es usager·ères. Pour lui, le statut de SCIC favorise la transparence et la coopération : la Ville de Grenoble siège désormais au conseil coopératif, renforçant la confiance et le dialogue. Un collège de partenaires culturels a également intégré la gouvernance, contribuant à une meilleure compréhension mutuelle entre les acteurs du territoire. Enfin, le modèle de la SCIC permet aussi à la Belle Électrique de participer à des réseaux économiques territoriaux de la Métropole et d'explorer des formes de coopération inter-coopératives au sein de l'économie sociale et solidaire via l'URSCOP. Il cite pour exemple, l'exploration en cours de formes de coopération inter-coopératives, notamment autour d'un dispositif de financement circulaire entre entreprises de l'ESS, proches du mécénat et, qui pourraient constituer une piste alternative de soutien au secteur.

Auréli Hannedouche, directrice du Syndicat des Musiques Actuelles (SMA), représente une organisation qui regroupe plus de 600 structures : associations (75 %), coopératives, établissements publics et entreprises dites « à lucrativité limitée », un statut adopté en 2012 pour permettre la coexistence entre structures non lucratives et sociétés réinvestissant leurs bénéfices dans les projets culturels avant de les répartir entre les actionnaires. Cela a permis de ne pas exclure les labels et les maisons d'édition phonographique, par exemple.

Elle alerte sur la dégradation du contexte économique pour les musiques actuelles et la nécessité d'y porter un regard global au national. Selon une enquête du SMA d'avril 2025, les coupes régionales dans les budgets culturels atteignaient déjà 66 millions d'euros, s'ajoutant à des réductions de l'État et d'autres collectivités locales. Une mise à jour prévue à l'automne pourrait confirmer des baisses encore beaucoup plus importantes. Elle évoque des projections inquiétantes pour les prochaines années, avec des baisses potentielles de 8 à 9 milliards d'euros de dotations aux collectivités territoriales. Elle souligne le contraste entre ces restrictions et les sommes publiques versées aux grandes entreprises, souvent sans contrepartie, alors que la culture reste stigmatisée comme dépendante à l'argent public.

Auréli Hannedouche présente également la 3^{ème} édition de la cartographie des acteurs privés (mai 2025), qui révèle une concentration accélérée du secteur autour de grands groupes financiers. En quelques semaines, les évolutions du marché – partenariats entre Live Nation et MasterCard, arrivée du groupe Fever, de la famille Arnault, de la famille Baylet, rachat des actifs de FIMALAC par GL Events et Edeis – ont déjà rendu la

carte obsolète. Elle y voit un glissement économique, politique et idéologique, marqué notamment par l'influence de quelques personnalités liées à des milieux politiques d'extrême droite, évoquant une véritable « bollorisation » de la culture. Enfin, elle dénonce la domination du discours industriel dans des événements comme la France Music Week, centrée sur les industries culturelles et créatives (ICC) et donnant la parole exclusivement à des acteurs tels que Live Nation, AEG, Spotify ou YouTube, sans représentation de l'artisanat musical. Elle met en garde contre cette vision purement marchande de la musique, qui marginalise les initiatives indépendantes et la diversité culturelle. Patricia Coler précise la dangerosité des partenariats public-privé à l'œuvre : après la France Music Week, Rachida Dati, ministre de la Culture, a annoncé un plan de financement et d'appui à l'industrie musicale.

Marianne Langlet, coordinatrice de l'Observatoire citoyen de la marchandisation et de la financiarisation des associations et chargée de mission au Collectif des Associations Citoyennes (CAC), élargit la réflexion à l'ensemble du champ associatif. Elle rappelle que le CAC est un espace interassociatif, né en 2010 en réaction à la circulaire « Fillon » qui assimilait les associations à des entreprises et restreignait l'usage des subventions. Les travaux du CAC ont conduit à la création de l'Observatoire citoyen de la marchandisation et de la financiarisation en 2022, réunissant une vingtaine de réseaux, un conseil scientifique de chercheur-euses et publiant un premier rapport de référence en 2023.

Selon elle, la marchandisation du monde associatif résulte de l'extension progressive des logiques de marché à des domaines relevant de l'intérêt général et

du milieu associatif non lucratif – culture, éducation populaire, action sociale – fragilisant ainsi le tissu social et la façon de vivre la démocratie. Deux dynamiques principales sont identifiées :

- l'adoption, dans les années 1980, du « new public management », une nouvelle gestion publique, introduisant des pratiques de gestion inspirées du privé dans le secteur non lucratif en assurant pouvoir améliorer l'efficacité des services publics et des associations ;

- la mise en œuvre du marché unique européen, imposant à tous les pays qui s'y inscrivent, des règles fondées sur le principe de « concurrence libre et non faussée », qui tend à assimiler les associations à des acteurs économiques ordinaires et à remettre en cause le principe même de la subvention qui fausserait la concurrence. Elle y voit un recul du soutien aux initiatives citoyennes. Marianne Langlet en décrit les conséquences concrètes : passage de la subvention à la commande publique qui respecte le principe de concurrence, généralisation des appels à projets et appels d'offres, mise en concurrence entre associations et acteurs privés lucratifs, concentration autour de grands groupes, disparition des structures intermédiaires et creusement des inégalités entre grandes organisations et initiatives locales. Qui plus est, l'injonction à l'autofinancement alimente la logique de marchandisation. Elle alerte enfin sur la transformation idéologique à l'œuvre, certaines collectivités assumant désormais un retrait volontaire du financement public au profit du privé lucratif. Elle cite l'exemple de la région Pays de la Loire,

qualifiée par le CAC de « laboratoire néolibéral » dans un communiqué de décembre 2024.



Martin Bobel, intervenant en visioconférence, prolonge la réflexion en s'appuyant sur les travaux du Mouvement Associatif et sur le rapport du Conseil économique, social et environnemental (CESE) intitulé « Le financement des associations, une urgence démocratique ». Administrateur d'un réseau de ressourceries et recycleries menant des actions de réemploi, de travail social et d'éducation populaire, il est mandaté par le Mouvement Associatif au CESE, dont la mission est de formuler des préconisations pour l'action publique à l'Assemblée nationale, au Sénat et à l'action publique plus généralement.

Il rappelle que le CESE, troisième assemblée constitutionnelle après l'Assemblée nationale et le Sénat, est un espace de concertation de la société civile organisée (syndicats, patronat, associations) et que tous ses textes peuvent faire l'objet d'amendements collectifs par l'ensemble de ces corps de la société civile organisée (le MEDEF, la CGT, la FNSEA, la coordination rurale). Le rapport souligne clairement la marchandisation croissante du monde associatif et propose des pistes de solutions partagées.

Martin Bobel établit un parallèle entre la culture et les autres champs associatifs : dans tous les domaines, la technique de financement influence la capacité d'action citoyenne. En quinze ans (entre 2005 et 2020), la part moyenne des subventions a baissé de 41% dans le budget des associations, passant de 34 % à 20 %. Cette chute s'est accompagnée d'un transfert vers la commande publique, transformant en profondeur la relation entre associations et pouvoirs publics. Cette substitution a entraîné une « contamination des pratiques » : la logique de mise en concurrence propre aux appels d'offres publics s'est étendue aux subventions, via les appels à projets. Le monde associatif se retrouve ainsi pris entre les politiques d'austérité et les politiques de concurrence, liées au cadre européen fondé sur le fait que la subvention génère des « distorsions de concurrence » et doit donc être évitée. Ce glissement a modifié les modalités et la culture même des associations, passant d'une logique de co-construction ascendante fondée sur l'initiative citoyenne à une logique descendante et concurrentielle. Les associations deviennent alors opérateurs de services, au détriment de leur liberté d'action et de leur capacité d'expérimentation et d'interpellation des pouvoirs publics.

Il illustre cette transformation, lui aussi, par l'exemple de la région Pays de la Loire, où la conception des associations glisse vers une approche instrumentale et gestionnaire, centrée sur la production de services plutôt que sur la participation et leur rôle démocratique. Ce changement, selon lui, invisibilise le sens sociétal de l'action associative. Martin Bobel rappelle enfin que le rapport du CESE a été adopté à l'unanimité et sans difficulté, y compris par les organisations patronales et syndicales, soulignant néanmoins un consensus sur la nécessité de préserver

la spécificité et le caractère désintéressé du fait associatif. Sortir de l'approche purement productive et économique de l'apport associatif, conclut-il, est essentiel pour reconnaître les vertus démocratiques et la contribution citoyenne du monde associatif.

Patricia propose quelques échanges entre la salle et les intervenant-es. Arnaud Fièvre, directeur de Contre-Courant MJC, interroge Aurélie Hannedouche sur l'intérêt croissant des grands groupes capitalistiques pour les scènes labellisées SMAC, pourtant fondées sur l'intérêt général.

Aurélie Hannedouche propose à Frederic Lapierre de répondre car il connaît bien le sujet. Fred Lapierre répond donc en citant l'exemple de La Belle Électrique, où des acteurs privés comme FIMALAC s'étaient déjà positionnés lors d'une précédente DSP, face aux seules structures associatives locales. Selon lui, ces groupes disposent des compétences et ressources nécessaires pour s'approprier les missions d'intérêt général, y compris dans le cadre de délégations de service public (DSP), ce qui fait peser un risque de privatisation progressive du secteur. Ce phénomène serait accentué par les tensions sur le marché du travail et l'arrivée de jeunes diplômé-es brillant-es qui ont la capacité d'amener les fonctions d'intérêt général et politique chez des opérateurs de FIMALAC, qui se positionne d'ailleurs actuellement sur Le Fil à Saint-Étienne, en renouvellement de DSP.

Martin Bobel replace ce phénomène dans un contexte européen : dans plusieurs pays, comme l'Allemagne, la notion d'intérêt général n'est pas nécessairement liée à la non-lucrativité, contrairement à la spécificité française. Il souligne la perte engendrée pour le milieu culturel en France par le régime d'exemption

européen, qui autorise les subventions au privé lucratif au même titre qu'aux associations. Selon lui, la question n'est pas de distinguer entre « bons » et « mauvais » détenteurs de capitaux, mais de redéfinir collectivement les bornes définitionnelles et juridiques. Il y a une grande différence entre l'efficacité d'une structure juridique sur le terrain et la construction d'un système global. Tant que le capital pourra être concentré entre quelques mains, les dynamiques de financiarisation continueront de produire de nouveaux « Bolloré ». Tant que les règles européennes sur le sujet ne seront pas réformées, la situation continuera à glisser. Il appelle à une vigilance collective et à une clarification des cadres européens pour éviter que les missions d'intérêt général soient transférées à des acteurs à but lucratif.

Fred Jiskra prend ensuite la parole pour évoquer AEG et le cas du festival Rock en Seine, initialement associatif, revendu par ses fondateurs à Mathieu Pigasse, puis pour moitié à Philip Anschutz (AEG), proche de Donald Trump. Malgré cette revente, le festival continue de bénéficier de subventions publiques, notamment de la Région, tout en menant des actions d'accompagnement (tremplin « Premières scènes ») qu'il juge être « de la poudre aux yeux ». Il s'étonne que certains acteurs du secteur continuent de collaborer avec AEG, qu'il voit comme une manifestation claire de la libéralisation du marché. Selon lui, le choix est désormais clair entre collaboration avec eux ou militantisme : des réseaux comme le RIF ont d'ailleurs décidé de ne plus travailler avec ces groupes. Il considère que le secteur vaut le coup d'être défendu au regard des valeurs qu'il porte.

Aurélie Hannedouche confirme un contexte économique qui se dégrade et une tendance qui s'étend à l'échelle

européenne : la concentration du secteur s'accélère, notamment en Belgique, où presque tous les festivals sont détenus par Live Nation, ou au Royaume-Uni, où de nombreux festivals indépendants disparaissent.

Marianne Langlet élargit la perspective au monde associatif dans son ensemble. Elle rappelle que depuis les années 2000, l'idéologie de l'entrepreneuriat social, issue du monde anglo-saxon, promeut l'idée qu'une approche entrepreneuriale pourrait répondre plus efficacement à des enjeux sociaux. Ce terme d'entrepreneuriat social invisibilise les pratiques associatives, la complexité des modèles et la nécessité de faire collectif. Ce concept a conduit à l'essor en 2014-2015 de la notion d'investissement à impact, dont BNP Paribas est particulièrement moteur, qui substitue à la subvention des outils financiers qui portent le récit qu'il est possible de faire « le bien » sans sacrifier à la logique de profit. Cette logique, selon elle, accompagne la financiarisation du monde associatif et favorise le développement d'un écosystème de « start-up à impact », d'entreprises à mission et d'ESUS, qui profitent de cette manne financière, développent de nouveaux marchés et participent à une dépolitisation progressive de toutes les structures. En cherchant à imiter le modèle marchand et en ne défendant pas la non-lucrativité, les structures de l'ESS perdent leur spécificité : l'entreprise répondra toujours mieux en termes d'efficacité économique, mais au prix d'une perte du sens collectif et démocratique et de toutes les dimensions qui ne peuvent pas être rentables.

Une personne dans la salle illustre ces dérives à travers l'exemple de Montpellier, où de nombreux tiers-lieux ont récemment été inaugurés : 3 en un mois. Ces lieux mêlent activités

marchandes et investissements privés. L'un d'eux, un espace d'hébergement en co-living soutenu par Vinci lors de son inauguration, a attiré la présence du maire, tandis que les tiers-lieux associatifs sont restés dans l'ombre. Ce lieu par exemple loue dans un bâtiment construit à neuf des appartements de 18m² à 850€ par mois sous prétexte de mise à disposition d'espaces communs. L'intervenant y voit un détournement du modèle originel des tiers-lieux, transformés en vecteurs de marchandisation plutôt qu'en espaces d'empouvoirement, d'émancipation collective et d'altérité pour refaire du lien social. Il appelle à repolitiser le débat sur ces modèles hybrides et empêcher la récupération par le marché de ce modèle.

Marianne Langlet confirme que les tiers-lieux constituent un espace frontière, où se jouent de nombreux enjeux liés à la marchandisation et à la financiarisation, notamment à travers la question foncière. Elle mentionne que le réseau des Tiers-Lieues, regroupant des tiers-lieux non lucratifs et non spéculatifs, a récemment rejoint le Collectif des Associations Citoyennes (CAC), afin de participer à rendre visible ces processus.

Enfin, une personne témoigne avoir constaté la transformation du rapport aux collectivités, qui fonctionnent désormais dans une logique de prestation de service plutôt que de co-construction territoriale pour penser les logiques de territoire collectivement. Les structures doivent même souvent avancer les frais car les partenaires financent les structures « au service fait », soit à la fin du projet, signe d'un désengagement institutionnel et d'un affaiblissement des valeurs fondatrices du partenariat public-associatif.

Patricia Coler introduit la seconde partie de la table ronde

Pistes et solutions envisageables

Pierre Dugelay explique avoir tenté de se réapproprier la notion de croissance, en privilégiant une croissance liée à l'emploi ou au développement de projets plutôt qu'à la performance financière. Il rebondit sur l'intervention de Fred Jiskra concernant Rock en Seine et rappelle que tous les acteurs des musiques actuelles, même les plus modestes, demeurent profondément liés au secteur marchand de la musique. Cette appartenance n'est pas un choix ni un positionnement, mais une réalité structurelle, qui impose de faire un grand écart constant entre l'économie de marché et les politiques culturelles. Lorsque ces deux univers se croisent, comme lors de la France Music Week, les tensions s'accroissent. Au Périscope, la structure qu'il dirige, une forte agilité a toujours permis de répondre à de nombreux appels à projets. Ces positionnements, parfois naturels, parfois stratégiques, interrogent la manière dont ces choix s'intègrent au projet artistique et culturel initial, centré sur l'intérêt général, qui pour sa part s'affirme par la professionnalisation et l'accompagnement des musicien·nes. L'objectif reste de les protéger d'un environnement excessivement marchand.

Deux pistes se dessinent mais demeurent encore floues pour lui. La première consiste à réduire la distance avec un secteur de la production devenu pyramidal, dominé par la recherche de profit. Il propose que les lieux de musiques actuelles réinvestissent la production, la diffusion et l'accompagnement des artistes, afin de reprendre la main sur ces activités. Longtemps perçu comme un sujet tabou, ce repositionnement lui paraît aujourd'hui nécessaire, à la fois financièrement pour bénéficier du crédit d'impôt et aussi pour renforcer l'ancrage territorial des projets. Il cite l'exemple de la SMAC 07,

qui produit des tournées territorialisées mêlant artistes locaux et internationaux. La seconde piste concerne un dialogue renforcé avec les élu·es des collectivités (communautés de communes, départements), non pas seulement sur la question du financement, mais pour partager une expertise et une sensibilité artistique, favoriser la circulation des cultures et restaurer la confiance. Cette coopération pourrait démontrer qu'un modèle non lucratif accompagne plus efficacement les politiques culturelles publiques. Pour Pierre Dugelay, la question de la production est essentielle : en reprendre une part constitue une condition de survie et d'autonomie dans le contexte actuel.

Fred Lapierre rejoint cette analyse. Il plaide pour la reconstruction d'un circuit de production parapublique, soutenu ou subventionné, comme dans le théâtre ou la danse, et qui, selon lui, dans le secteur de la musique a été abandonné au marché. Il défend l'idée d'un circuit et d'une production musicale portés par des projets d'intérêt général, avec une finalité autre que purement marchande. Rappelant les origines des lieux de musiques actuelles dans les cafés-concerts, il souligne la persistance de l'idée que la vente de bière garantit l'indépendance. Il interroge ce que signifie aujourd'hui cette indépendance, entre marchandisation généralisée et désengagement des politiques publiques qui ne croient pas dans les actions culturelles associatives.

Fred Lapierre évoque un déficit de discours, dans les années 1980, sur le sens artistique, culturel et social de ces lieux, qui aurait permis de regagner confiance et soutien public. Faute d'alternatives, les structures ont souvent peu de choix : faire appel à des projets européens ou choisir entre deux extrêmes : grossir pour

générer plus de recettes, ou se réduire à des échelles plus modestes, pour passer « sous le radar » du grand capital. Il suggère néanmoins d'autres formes de coopération, notamment financières, par le biais du mécénat entre entreprises du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). Des mécanismes existent déjà dans ce champ et pourraient s'étendre au secteur culturel, qui partage les mêmes difficultés. Il appelle à inventer un mouvement de solidarité intersectoriel, dépassant les frontières du seul microcosme culturel.

Patricia Coler rebondit sur ces propositions en partageant le fait qu'ils sont actuellement en pleine réflexion autour de la stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire, impulsée par l'Union européenne et la ministre actuelle. Elle souligne l'importance de renforcer, au niveau territorial, les dynamiques de coopération entre structures d'intérêt général pour permettre de consolider des capacités financières, notamment à travers les fonds de dotation par exemple. Ces coopérations nécessitent du temps, du dialogue et un appui institutionnel pour favoriser les solidarités plutôt que la mise en concurrence. Elle estime que la Banque publique d'investissement (BPI) ne devrait pas soutenir uniquement l'industrie musicale, mais également ces processus de coopération territoriale, essentiels à la vitalité de l'écosystème culturel et social.

Auréli Hannedouche estime, au niveau des musiques actuelles, qu'un enjeu majeur réside dans une meilleure redistribution de la valeur au sein du secteur. Ce dernier génère en effet une forte valeur, comme l'indiquent les chiffres du CNM : le chiffre d'affaires de la billetterie continue de croître, avec une perception de taxe passée de 55 millions d'euros l'année

dernière à environ 60 millions cette année. La fréquentation n'est donc pas en cause ; la question centrale concerne la redistribution de cette valeur.

Elle rappelle à nouveau l'importance de l'exception culturelle française et des mécanismes instaurés par le CNM, notamment la taxe sur la billetterie et son système de redistribution. Elle considère qu'il y a eu une avancée récente : faire passer de 35 à 40 % la part de cette taxe destinée à des aides sélectives et à des projets d'intérêt général.. Actuellement, la taxe sur les spectacles est plafonnée à 53 millions d'euros : toute recette excédentaire revient à Bercy. L'enjeu pour la loi de finances 2026 est donc d'obtenir un déplafonnement ou, a minima, un relèvement du plafond, afin que les fonds générés restent dans la filière, à l'image du cinéma avec le CNC, créé en 1946,



qui n'est soumis à aucun plafond. Cette proposition, déjà largement soutenue par la profession, reste toutefois difficile à faire aboutir dans le contexte économique et politique actuel.

Une deuxième piste évoquée concerne le dialogue avec les élu·es au sujet des grands équipements, stades et arènes, qui captent une part disproportionnée de la valeur et du pouvoir d'achat du public. Auréli Hannedouche insiste sur la nécessité d'un travail pédagogique auprès des collectivités, considérant

que la méconnaissance prévaut sur la malveillance. Elle relate la sidération fréquente des élu-es face à la cartographie mettant en lumière la concentration du secteur. À Dijon, par exemple, le Zénith, situé à un kilomètre de La Vapeur (SMAC), souhaitait créer un Zénith Club de 1 200 places, soit la même jauge que la salle existante. Après échanges avec les élu-es, un membre de l'opposition métropolitaine a fait voter l'interdiction d'y programmer des concerts. Cet exemple illustre l'importance du dialogue et de la sensibilisation.

Le troisième axe identifié consiste à replacer les enjeux du secteur dans ceux, plus larges, de l'économie sociale et solidaire, dans un contexte de succession d'échéances électorales (municipales, législatives, présidentielles, départementales, régionales et européennes). Aurélie Hannedouche appelle à une posture offensive et collective au sein de l'ESS. Elle cite la tribune publiée le jour même à l'initiative de Greenpeace, à l'occasion des 40 ans du Rainbow Warrior, qui alerte sur les attaques répétées contre la société civile et les dérives autoritaires du pouvoir. Ce texte rappelle la nécessité de défendre la démocratie et la citoyenneté dans l'espace public.

Marianne Langlet présente ensuite les orientations énoncées par l'Observatoire, dont le rapport publié le 26 mai explore des pistes de démarchandisation. L'objectif est de se redonner collectivement du pouvoir pour mobiliser de l'argent public, dans un contexte où les récits dominants incitent à se tourner vers le financement privé. Le rapport propose de construire de nouveaux imaginaires en s'inspirant du modèle de la Sécurité sociale, qui a réussi un temps à soustraire la santé aux logiques de marché. Le rapport propose également de s'inspirer des réflexions autour de la

« sécurité sociale de l'alimentation » et de repenser les modalités de redistribution de l'argent public avec une gouvernance démocratique et un principe d'équité afin de sortir la subvention publique du clientélisme et de l'arbitraire politique dans un cadre d'atteintes aux libertés associatives particulièrement fort et qui ne risque pas de s'arranger.



Les travaux de l'Observatoire s'intéressent aussi à la manière dont, à partir de collectivités territoriales progressistes, il est possible d'instaurer des cadres de confiance et de dialogue, garantissant le droit d'interpellation des associations. Des propositions concrètes, construites par l'Observatoire des libertés associatives, le Collectif des associations citoyennes, l'Institut Alinsky et Pas sans nous sont formulées pour les prochaines élections municipales, afin de fournir des outils pour les prochaines échéances politiques. Enfin, le rapport plaide pour une parole politique forte en faveur d'un cadre législatif plus protecteur, ainsi que la demande d'abrogation du contrat d'engagement républicain et la mise en place d'un dispositif tout aussi protecteur au niveau européen.

Martin Bobel rappelle la gravité du contexte actuel et anticipe une

dégradation trois fois plus importante. Bercy, dirigé par François Bayrou, annonce la nécessité d'économiser 120 milliards d'euros d'ici 2029, dont 40 milliards supplémentaires dès l'année prochaine, après les 40 milliards déjà coupés en 2025. Les éventuelles recettes supplémentaires serviront à maintenir des équilibres politiques pour affronter les motions de censure liées aux 49.3. Le ministère des Finances estime que le taux de prélèvements obligatoires a atteint son maximum ; toute augmentation future relèvera d'arbitrages politiques. L'objectif demeure une réduction radicale de la dépense publique. Un rapport de l'Inspection générale des finances portera prochainement sur les dons et donations : un milliard d'euros d'économie y sont envisagés sur les trois milliards préconisés dans le scénario maximal. Des coupes directes sont prévues, touchant potentiellement les festivals, la culture et, surtout, les collectivités territoriales. En 2026, année de réserve pour les maires et fin de mandat, le contexte politique sera propice à de nouvelles réductions encore plus fortes qu'en 2025.

L'Union européenne prépare par ailleurs la fusion de tous les fonds structurels (fonds sociaux et fonds de cohésion) en un fonds unique, afin d'accroître le pouvoir d'arbitrage de la Commission et de réduire les sommes allouées pour réorienter les financements, notamment vers la défense européenne. Bayrou avait également annoncé une réforme de la préfectorale visant trois milliards d'euros d'économies et conférant aux préfets la gestion de l'ensemble des subventions déconcentrées (y compris celles des DRAC). Cette dynamique préfigure une vague de coupes budgétaires d'une ampleur inédite et brutale. Le rapport du CESE fait écho au discours de Fred Lapierre sur la vente de bière : il y a vingt ans, le monde associatif

plaidait pour l'autofinancement face au recul des fonds publics. Vingt ans plus tard, les auditions du CESE (6 000 réponses d'associations) révèlent que les structures engagées dans des logiques marchandes s'en sortent mal. Soit les prix élevés excluent les publics modestes, soit certaines associations se font racheter ou deviennent des sous-traitantes d'entreprises privées qui, en plus, par la suite, les concurrencent directement. Pour Martin Bobel, comme pour le CESE, la clé réside à la fois dans la dépense publique qu'il est indispensable de ne pas lâcher et dans le système redistributif, notamment car c'est également le projet principal du MEDEF.

Le rapport du Sénat sur la transparence et l'évaluation des aides publiques aux entreprises chiffre à 211 milliards d'euros les soutiens publics aux entreprises lucratives, tandis que c'est le monde associatif qui est souvent accusé d'être « sous perfusion ». Qui plus est, l'administration fiscale se montre beaucoup plus indulgente envers elles en matière d'évaluation et de suivi, ce qui renforce un rapport de force défavorable. Il invite à retourner ce rapport de force. Martin Bobel rejoint les propos d'Aurélie Hannedouche : la priorité est désormais la construction collective. Il ne s'agit plus de négocier secteur par secteur, mais de s'unir. Deux messages principaux émergent : d'une part, se rassembler, et d'autre part, dégager du temps pour s'engager dans les syndicats et les fédérations pour lesquels le paiement des cotisations ne suffit plus. Le manque de forces en haut des structures syndicales et fédératives affaiblit la capacité de résistance et contribue au rapport de force défavorable. Malgré les difficultés de gestionnaires au local, il devient essentiel de dégager du temps pour le plaidoyer politique. Le Mouvement associatif s'est engagé dans cette voie :

décentraliser le travail politique et donner aux associations locales et territoriales la capacité d'interpeller les parlementaires, de faire passer les messages, etc. Cette démarche doit devenir une doctrine commune. Le secteur associatif représente 25 % des Français : 20 millions de bénévoles et 1,8 million de salarié-es. Ce grand nombre peut transformer la situation bien plus profondément qu'il est possible de l'imaginer.

Martin Bobel rappelle l'exemple fondateur de la Sécurité sociale, qui a profondément changé la conscience des individus les uns vis-à-vis des autres et a changé la vie des Français. Elle a été constituée dans un tout petit rang historique de la CGT au moment de la guerre : mille bénévoles issus de la CGT et du Parti communiste ont, en quelques mois, créé 90 centres de sécurité sociale à la sortie du décret signé par de Gaulle. Ce modèle illustre la capacité du bénévolat à bâtir un système universel. Il appelle à la mobilisation : sans réaction, de nombreuses associations, coopératives et petites entreprises ne survivront pas à la vague à venir.

Trois étapes de mobilisation sont évoquées :

1. Proposition de loi à faire passer au Sénat : instaurer la subvention comme mode de financement principal du monde associatif, afin de sécuriser les structures et de les protéger des logiques marchandes et concurrentielles européennes. Elle permettrait d'éviter la continuité du glissement marchand. Cette proposition doit être portée collectivement.

2. Mobilisation nationale : préparation d'une action commune en octobre en amont des votes sur

la loi de finances, réunissant toutes les associations autour d'une même parole. L'idée d'une grève a été écartée pour préserver la diversité politique du secteur, mais une première mobilisation est envisagée le 11 octobre, comme une première étape pour affronter ensemble les coupes budgétaires et les prochaines mobilisations.

3. Réforme du financement associatif : réflexion en cours sur la création d'un financement socle du monde associatif qui serait cogouverné, inspiré de la gouvernance paritaire de la Sécurité sociale avec les associations, les élu.es, éventuellement, les citoyen.nes. Le but est alors d'engager une réflexion sur la gouvernance du système redistributif de l'argent public en direction des associations. Cette réforme, idéalement achevée avant les présidentielles, garantirait la liberté d'association qui, bien que constitutionnalisée, n'a pas de mode de financement, à l'image des dispositifs existants qui ont été adossés à la liberté de la presse ou à la liberté syndicale.

Patricia Coler évoque, dans le champ culturel, la [MCAC](#) (Mobilisation et Coopération Arts & Culture), qui rassemble 80 organisations du spectacle vivant, des arts visuels, des radios... Cette mobilisation initiée en 2020 a été relancée en 2025, notamment pour travailler sur les axes de mobilisation cités par Martin Bobel et Aurélie Hannedouche, avec le Mouvement associatif et le CAC, dont l'UFISC est membre. L'idée sera également d'aborder la montée des mouvements réactionnaires.

Une participante remercie les intervenant-es et exprime son envie de

se mobiliser à la suite de ces échanges. Patricia Coler souligne l'importance de construire dès aujourd'hui des forces collectives avec les acteurs de terrain et s'interroge sur les moyens d'impliquer les initiatives locales de coopération.

Marianne Langlet ajoute que, après les mobilisations et les soulèvements associatifs du 1er juillet, l'idée est d'ouvrir un espace d'expression pour les associations citoyennes, un « cahier des associations citoyennes » destiné à mettre en commun les expériences et nourrir la mobilisation impulsée par le Mouvement associatif; elle décrit alors chaque espace comme pouvant être une rivière. L'objectif, ici, est de rendre visibles les effets des coupes budgétaires, inscrites dans un projet politique clair et néolibéral, et de prolonger ces actions tout au long de l'année à venir.

Ces réflexions nourriront les prochains travaux de la FEDELIMA et des réseaux partenaires, dans la perspective des propositions concrètes en faveur d'un tiers secteur culturel fort, solidaire et durable qui ont été présentées.

Lieux de musiques actuelles et adaptation au changement climatique : quelle prise en compte de notre secteur face aux risques à venir ?



Mercredi 9 juillet | 16h30 - 18h30



Théâtre de la Presle



Table ronde

Canicules, tempêtes, inondations... Les effets du changement climatique affectent déjà l'organisation et le déroulement des concerts et festivals. Face à ces risques croissants, comment les lieux de musiques actuelles peuvent-ils anticiper, s'adapter et protéger les conditions d'accueil des publics, des artistes et des équipes ?

Cette table ronde propose d'ouvrir un dialogue autour des perceptions et des pratiques face à ces enjeux. Entre une prise de conscience croissante de la vulnérabilité de nos activités et un manque de moyens ou de leviers concrets pour agir, l'heure est souvent à la réaction plutôt qu'à l'anticipation.

À partir de témoignages et d'expériences de terrain, nous questionnerons les liens entre adaptation, atténuation et redirection écologique, tout en explorant les méthodes, leviers techniques et stratégies permettant de renforcer la résilience de nos lieux.

ANIMÉE PAR...



Lucie Bouchet
Doctorante en sciences de gestion et consultante indépendante

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Hermann Lugan
Consultant transition écologique de la culture



Gwendolenn Sharp
Fondatrice de The Green Room



Anne-Shifra Lévy-Grinbaum
Responsable RSO à L'Odéon théâtre de l'Europe (Paris)



Aurélien Stumpf Mascles
Chargé de mission à L'Odéon théâtre de l'Europe (Paris)



Guillaume Mangier
Directeur de La Nef (Angoulême)

Lucie Bouchet ouvre la table ronde et introduit le sujet en soulignant qu'il peut sembler complexe ou technique, mais qu'il porte aussi une dimension positive :

« Contrairement à ce qu'on pourrait penser a priori, l'adaptation au changement climatique est un des rares sujets où l'on peut commencer à être dans des choses joyeuses, où il est question de collectif et de solidarité. »

Elle insiste sur le fait que cette thématique est davantage discutée que réellement comprise, d'où la nécessité de commencer par définir clairement le périmètre des échanges. Lucie rappelle que le changement climatique impacte déjà directement les lieux et les événements. Elle cite à titre d'exemple le festival Woodstower qui, en 2023, a dû faire face à une alerte canicule rouge, entraînant une interdiction préfectorale puis une ouverture négociée, mais sans vente d'alcool. Dans la même édition, une alerte orage a provoqué la fermeture temporaire du site et le confinement du public à l'intérieur. Ces épisodes, cumulés sur un seul événement, montrent que les impacts ne concernent pas un futur lointain, mais bien le présent. Ils fragilisent les associations organisatrices, tant sur le plan financier qu'humain, et interrogent la possibilité même de maintenir certaines activités.

« On parle souvent de 2030 ou 2050, mais ces enjeux sont déjà pressants et mettent en jeu la santé de nos collectifs, leur solidité financière et humaine, et la simple possibilité de nos activités. »

Elle énonce les différents champs qui seront abordés au cours de la rencontre : stratégies d'adaptation, conditions de travail, gestion des ressources humaines, sécurité du public, mais aussi identité et évolution des projets. Selon

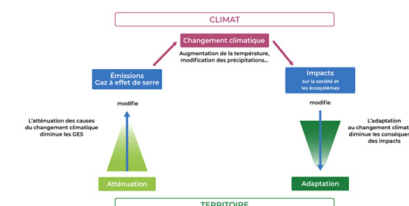
elle, l'adaptation ne doit pas être vue uniquement comme une contrainte, mais aussi comme une opportunité de réinvention et d'ouverture des projets.

Lucie présente ensuite les intervenant-es rassemblé-es autour d'elle :

- Hermann Lugan, consultant en redirection écologique de la culture,
- Guillaume Mangier, directeur général et programmeur de La Nef à Angoulême,
- Anne-Shifra Lévy-Grinbaum, responsable RSO à l'Odéon – Théâtre de l'Europe (Paris),
- Aurélien Stumpf Mascles, ingénieur en mission à l'Odéon,
- Gwendolenn Sharp, fondatrice de The Green Room, association engagée dans la transformation écologique du secteur musical en France, en Europe et dans les Outre-mer.

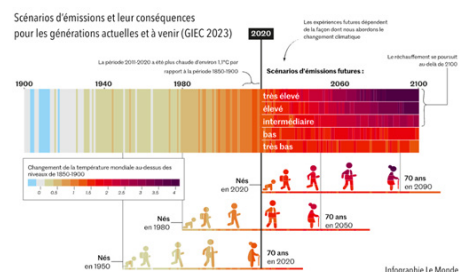
Clarifier les notions : atténuation et adaptation

Hermann Lugan commence par distinguer deux notions essentielles. Le changement climatique, explique-t-il, nous interpelle à deux niveaux : réduire nos émissions



[Cliquez sur l'image](#)

de gaz à effet de serre (atténuation), et prendre en compte les impacts déjà présents et appelés à s'intensifier (adaptation). Les deux démarches se complètent et se recoupent parfois, mais il reste utile de les différencier pour clarifier la réflexion. Comme le résume le climatologue italien Filippo Giorgi, « il faut à la fois éviter l'ingérable en atténuant nos émissions, mais aussi gérer l'inévitable ».



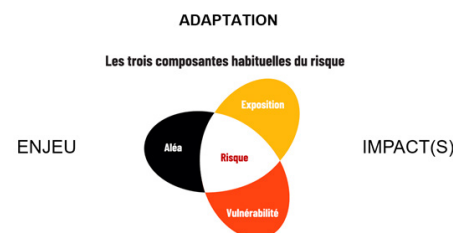
[Cliquez sur l'image](#)

Pour illustrer cette distinction, Hermann Lugan évoque les warming stripes et les scénarios du GIEC : quel que soit le chemin emprunté, le monde à venir sera très différent de celui que nous connaissons. Seule la trajectoire la plus basse (cf. illustration ci-dessous) pourrait permettre une relative stabilisation, tandis que les scénarios de fortes émissions posent une question cruciale : serons-nous capables de nous adapter ?

Cette infographie du Monde illustre l'évolution du réchauffement climatique depuis 1900 et ses conséquences possibles selon les générations. Les bandes de couleur (« warming stripes ») traduisent l'augmentation progressive de la température mondiale, passée du bleu au rouge avec un réchauffement déjà estimé à +1,1 °C sur la période 2011-2020 par rapport à 1850-1900. À partir de 2020, cinq scénarios d'émissions sont envisagés (du très élevé au très bas) qui

déterminent l'intensité du réchauffement d'ici 2100. L'infographie met en parallèle trois générations (nées en 1950, 1980 et 2020) pour montrer que les plus jeunes vivront les effets les plus marqués : un enfant né en 2020 pourrait connaître +3 °C ou plus à 70 ans si les émissions restent fortes, contre environ +1,5 °C dans un scénario de réduction ambitieuse. Elle rappelle ainsi que les décisions prises aujourd'hui conditionnent directement le climat des générations futures.

L'adaptation, poursuit-il, se comprend à travers la notion de risque, définie par trois composantes : un aléa climatique, une exposition et une vulnérabilité (cf. illustration ci-après). Cette dernière recouvre non seulement des caractéristiques intrinsèques – celles des individus, organisations et écosystèmes – mais aussi leur capacité à faire face, conditionnée par des dimensions sociales, politiques et de solidarité.



[Cliquez sur l'image](#)

Des impacts déjà concrets

Les aléas les plus fréquents sont connus : vagues de chaleur, inondations, tempêtes. Mais d'autres, moins visibles, fragilisent déjà nos territoires, comme le retrait-gonflement des argiles, particulièrement marqué dans les Hauts-de-France et qui menace certains bâtiments. Ces phénomènes sont appelés à s'intensifier

et à se répéter davantage, leur fréquence et leur ampleur dépendant directement de nos émissions futures. Hermann Lugan précise que lorsqu'on parle d'aléas climatiques, il ne s'agit pas uniquement d'événements extrêmes. Les risques peuvent aussi provenir de la répétition d'épisodes intenses. Ainsi, un pont dimensionné pour un certain débit peut voir ses fondations fragilisées si les crues deviennent plus fréquentes en raison de pluies abondantes. Les aléas peuvent également se combiner : un incendie, par exemple, résulte souvent de la conjonction d'une sécheresse prolongée, d'un manque d'eau et de fortes chaleurs.

Le secteur culturel n'est pas épargné. Une étude du CNM réalisée en 2023 montre que, sur 834 festivals, 280 ont déjà été confrontés à des aléas naturels. Parmi eux, 77 % déclarent avoir pris des mesures d'adaptation. Mais s'agit-il véritablement d'adaptation, ou seulement de gestion de crise ? La nuance est importante et sera reprise dans la suite des échanges.

Enfin, Hermann Lugan rappelle l'existence d'outils de prospective permettant d'anticiper et de planifier. Il cite notamment *Climadiag*, plateforme de Météo France, qui projette par exemple jusqu'à soixante nuits à plus de 20°C d'ici 2050 dans certaines zones. Ces températures nocturnes posent de réels problèmes de récupération physiologique et interrogent la viabilité même de certaines activités.

« Pour imaginer des plans d'adaptation, conclut-il, il faut commencer par se faire une image de l'avenir. Aujourd'hui, nous avons des outils accessibles pour le faire. »

Lucie Bouchet intervient pour souligner une difficulté récurrente : celle de la projection collective dans un avenir marqué par le changement climatique. Selon elle,

si les « nouveaux récits » sont souvent évoqués, c'est surtout l'acceptation d'une prospective angoissante qui rencontre des résistances, tant dans une partie de la population que du côté politique.

En réponse, Hermann Lugan évoque la Conférence des Parties (COP) régionale dans les Hauts-de-France. Cette concertation vise à anticiper les enjeux d'atténuation et d'adaptation avec les collectivités locales. Dans cette région particulièrement vulnérable, le recul du trait de côte est inévitable et devrait affecter fortement certaines villes. Pourtant, dit-il, ce débat reste difficile à engager, y compris avec des collectivités comme Dunkerque. Selon lui, cette difficulté traduit une forme de déni collectif, compréhensible mais problématique. Les acteurs publics comme privés parviennent à se projeter à deux, trois ou quatre ans, avec l'espoir de « passer à travers les gouttes ». Mais penser plus loin demeure beaucoup plus difficile.

Lucie Bouchet relance la discussion en interrogeant directement Gwendolenn Sharp. Elle observe que, dans de nombreux espaces de dialogue professionnel comme RAFFUT!, mais aussi au MaMA, aux BIS ou ailleurs, les échanges portent beaucoup sur la mesure des impacts, notamment carbone, en vue de leur réduction. Elle demande si ces démarches, largement discutées dans le secteur, peuvent être considérées comme des actions d'adaptation au changement climatique.

Gwendolenn Sharp répond en s'appuyant sur les bases posées par l'intervention d'Hermann Lugan. Pour elle, travailler sur la réduction des impacts relève avant tout du traitement des causes, et non des conséquences. Il ne s'agit donc pas directement d'adaptation. Elle illustre

son propos par une métaphore médicale : on peut soigner une toux en prescrivant des médicaments, mais si la cause est le tabagisme, il faut aussi travailler sur cette origine. De la même manière, les bilans carbone se concentrent sur la réduction, sans forcément intégrer la dimension de l'adaptation.

Elle rappelle que les accords de Paris et les travaux du GIEC incluent cette question, mais que les outils opérationnels mobilisés dans le secteur présentent un biais en mettant presque exclusivement l'accent sur la diminution des émissions. Ce choix laisse de côté l'adaptation, qui reste encore trop peu travaillée.

Gwendolenn mentionne cependant des pratiques qui relèvent de ce champ, parfois sans être identifiées comme telles. Selon elle, certaines mesures sont déjà présentes dans les salles et les festivals, souvent issues de réactions à des crises. La crise du Covid en est un exemple marquant : elle a forcé le secteur à se réorganiser rapidement, et certaines habitudes ont perduré. Elle note aussi que dans d'autres régions du monde, comme en Afrique du Nord ou en Asie de l'Ouest, l'adaptation est déjà une réalité du quotidien, qu'il s'agisse de gérer les coupures de courant ou de travailler à distance. Cette expérience a facilité le passage au télétravail, là où en Europe il a pu être plus difficile.

Enfin, Gwendolenn insiste sur l'importance des expérimentations concrètes. Elle évoque le projet *FILE7 2037*, porté par la structure File7 en Île-de-France, qui réfléchit à l'inscription de son bâtiment et de ses activités dans une perspective territoriale de long terme. Elle mentionne également le centre d'art de Malakoff et son initiative *Couper les fluides*, qui a permis de développer de nouvelles pratiques et même des partenariats

inédits, par exemple avec la médecine du travail. Ces expériences, conclut-elle, peuvent être considérées comme de véritables mesures d'adaptation, car elles modifient durablement les façons de travailler et d'organiser les activités.

La maladaptation : quand l'adaptation accroît le risque

Lucie Bouchet revient sur un terme évoqué à plusieurs reprises : la maladaptation. Elle demande à Hermann Lugan de préciser cette notion, en lui proposant de l'illustrer par un exemple lié au secteur culturel.

Hermann Lugan explique que la maladaptation est définie par le deuxième groupe de travail du GIEC (celui consacré à l'adaptation) comme toute mesure d'adaptation qui, paradoxalement, contribue à augmenter le risque. Dans l'approche du risque, il faut donc ajouter une quatrième dimension : la manière dont nous répondons à ce risque.

L'exemple classique, rappelle-t-il, est celui de la digue construite face à la montée des eaux. Si elle n'est pas inscrite dans une trajectoire de transformation plus profonde, elle peut poser plusieurs problèmes. Sa construction génère d'abord des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées au béton utilisé. Ensuite, elle crée un sentiment de sécurité qui peut conduire à arrêter toute réflexion de long terme, alors même que le risque de submersion rapide demeure, avec des effets potentiellement plus violents. De plus, elle peut avoir des conséquences délétères sur la biodiversité en modifiant les courants marins, ou sur la justice territoriale en augmentant l'érosion dans la commune voisine. Cependant, nuance Hermann Lugan, une digue peut aussi être envisagée comme une solution provisoire. Lorsqu'un projet de relocalisation de populations est décidé,

il nécessite des années de mise en œuvre. Dans l'intervalle, une digue, plus modeste et pensée comme temporaire, peut servir à protéger les habitants.

Transposant la réflexion au secteur culturel, il prend l'exemple de la climatisation. Il y a vingt ans, elle était peu présente dans les festivals du sud de la France, alors qu'aujourd'hui elle est généralisée, notamment à Avignon. Or, la climatisation est un cas typique de maladaptation : elle accroît la chaleur extérieure, contribue à l'élévation des températures urbaines et libère des gaz réfrigérants puissants. Mais elle peut aussi être utile si elle est pensée différemment : par exemple, dans un espace collectif transformé en îlot de fraîcheur, permettant de protéger les populations les plus vulnérables lors des épisodes de canicule.

Penser la vulnérabilité d'un lieu

Lucie Bouchet introduit ensuite le directeur de La Nef à Angoulême, en poste depuis un an, et l'interroge : dans quelle mesure avait-il intégré la question de la vulnérabilité de son équipement lorsqu'il a candidaté à cette fonction de direction ?

Guillaume Mangier replace la situation actuelle de La Nef dans son contexte. La première version du bâtiment date de 1993, aménagé dans une ancienne poudrière du XIXe siècle. Des systèmes d'aération y avaient été conçus pour lutter contre les incendies, ce qui confère aujourd'hui à la salle une forme de ventilation naturelle. En 2004, une extension a donné naissance à la « Nef 2 », qui comprend notamment un bar, des studios de répétition, des bureaux et un centre d'information-ressource. Aujourd'hui, La Nef s'apprête à entamer un nouveau chantier de réhabilitation, « Nef 3 ».

Guillaume Mangier explique qu'il s'agit moins d'une reconstruction totale pensée pour répondre parfaitement aux défis climatiques des cinquante prochaines années, que d'une rénovation intégrant progressivement ces enjeux au fil des usages et des besoins. Il prend un exemple concret : l'isolation thermique. Le bâtiment construit en 2004 présente de fortes faiblesses, tant pour retenir la chaleur que pour conserver la fraîcheur. L'équipe aurait pu envisager une isolation par l'extérieur, végétalisée et en bois, qui offrirait un rendu esthétique et moderne. Mais les architectes missionnés ont expliqué que le gain énergétique obtenu ne compenserait pas l'impact écologique de la construction d'un tel bardage. Ces arbitrages montrent, selon lui, que l'adaptation se joue dans des choix très précis, qui ne sont jamais évidents ni univoques.



Poursuivant son intervention, Guillaume Mangier illustre d'autres choix concrets opérés dans le cadre du chantier de La Nef. Le projet comprend la création d'un quai technique indispensable pour accueillir des productions nécessitant désormais des poids lourds beaucoup plus volumineux qu'en 2004. Ces évolutions pratiques posent aussi la question des matériaux. Guillaume explique que le choix s'est porté sur une plateforme et une rampe en acier plutôt qu'en béton. Cette option, bien que contre-intuitive, permet

de réduire l'impact environnemental et offre surtout une flexibilité : l'acier est démontable et réutilisable, contrairement au béton. Cette décision intègre d'ores et déjà l'idée qu'une nouvelle réorganisation pourra être nécessaire dans vingt-cinq ans, lors de futurs travaux.

Désartificialiser les sols

Un autre aspect majeur du projet concerne les sols. La Nef est implantée dans une zone industrielle agroalimentaire, largement bitumée et bétonnée, identifiée par une étude de l'agglomération de Grand Angoulême comme l'un des points les plus chauds du territoire. L'objectif est donc de transformer cet espace : clôturer l'enceinte, réduire l'artificialisation, privilégier des surfaces roulantes mais perméables à l'eau, enherber certaines zones et en laisser environ 20 % à l'état de friche pour favoriser la biodiversité.

Guillaume Mangier souligne toutefois la complexité de ce type de démarche. La réintroduction du cycle naturel de l'eau peut comporter des risques si des cuves de produits chimiques ou de mazout, enfouies plusieurs décennies auparavant, se trouvent sous les sols. Dans ce cas, le ruissellement pourrait polluer les nappes phréatiques jusque-là protégées par le bitume. Ces exemples illustrent bien la complexité des enjeux et la nécessité de dépasser les approches binaires.

L'Odéon : deux monuments dans des îlots de chaleur

Anne-Shifra Lévy-Grinbaum présente rapidement l'Odéon – Théâtre de l'Europe. L'établissement regroupe deux bâtiments classés ou inscrits monuments historiques, tous deux situés dans des îlots de chaleur urbains. L'un se trouve au cœur du 6^{ème} arrondissement de Paris, sur une place minérale dépourvue d'ombre,

l'autre aux Ateliers Berthier, à proximité du périphérique parisien. Dans les deux cas, l'environnement très minéral et bitumé accentue la chaleur par rapport au reste de l'agglomération.



Ces bâtiments, rénovés au début des années 2000, n'ont bénéficié que de simples vitrages, sans volets, ce qui accentue encore leur vulnérabilité thermique. Les Ateliers Berthier, à l'origine entrepôts de stockage de décors conçus par Charles Garnier, n'étaient pas pensés pour accueillir des bureaux, des ateliers ou une salle de spectacle.

L'Odéon ferme ses portes entre mi-juin et mi-septembre, ce qui a longtemps limité l'exposition aux fortes chaleurs. L'attention s'est donc portée principalement sur la gestion du froid, mais les épisodes récents montrent que la chaleur devient elle aussi un problème, y compris au printemps.

Une stratégie RSO structurée depuis 2018

Anne-Shifra Lévy-Grinbaum précise qu'elle occupe le poste de responsable RSO à l'Odéon depuis 2022, après sa création à mi-temps en 2018. Elle rappelle que la responsabilité sociétale des organisations, ne recouvre pas seulement la transition écologique mais

englobe aussi les dimensions sociales. L'établissement a donc une stratégie organisée depuis plusieurs années, amorcée par un premier bilan carbone en 2017. Celui-ci avait logiquement orienté le travail vers l'atténuation, avec un objectif prioritaire de réduction des émissions.

À la différence de grands établissements comme le Louvre, où les déplacements du public représentent les principales émissions du bilan carbone, l'Odéon accueille majoritairement un public de proximité qui vient en transports, à pied ou à vélo. Ses postes d'émissions concernent donc surtout les achats, les immobilisations et les bâtiments, autrement dit des domaines sur lesquels la structure a une prise directe.

Aujourd'hui, le poste de responsable RSO est à temps plein et en CDI, ce qui reste assez rare dans le secteur. L'Odéon en est à son troisième plan d'action, lancé en 2025 pour quatre ans, et qui s'articule autour de trois piliers : exemplarité, sobriété et cohésion. Plus ambitieux que les précédents, il intègre désormais non seulement l'atténuation mais aussi l'adaptation, en cohérence avec les nouveaux engagements du ministère de la Culture. Anne-Shifra mentionne en particulier le CACTE (Cadre d'action et de coopération pour la transformation écologique de la création), qui impose aux structures subventionnées de manière pérenne de prendre des engagements dans différents domaines : biodiversité, bâti, alimentation responsable, numérique responsable, etc. L'Odéon a choisi de s'y inscrire, encouragé aussi par une nouvelle direction plus volontariste sur ces enjeux.

Elle revient ensuite sur la situation particulière des Ateliers Berthier. Occupés à l'origine à titre provisoire pendant les travaux du site historique du 6^{ème} arrondissement, ils devaient

accueillir l'Odéon pour trois ans. Vingt ans plus tard, ils sont toujours exploités, sans rénovation structurelle. Le projet de Cité du théâtre, qui aurait regroupé plusieurs institutions, a été abandonné il y a deux ans, emportant avec lui toutes les perspectives de création d'une nouvelle salle et de réhabilitation énergétique ambitieuse.

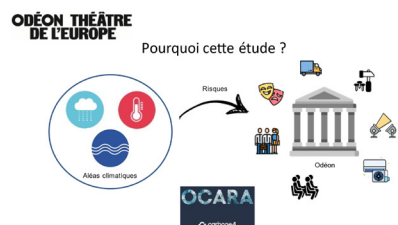
Depuis, l'établissement fonctionne avec des solutions de fortune : chauffages d'appoint pour compenser le froid, budgets limités pour remplacer ponctuellement une fenêtre par du double vitrage. Lassée de cette logique de « pansements », l'équipe souhaite désormais se tourner vers une réflexion d'adaptation de long terme.

« Quitte à faire des travaux, autant qu'ils préparent l'Odéon aux trente, quarante ou cinquante prochaines années. »

Anne-Shifra Lévy-Grinbaum détaille les limites imposées par le statut de monument historique. Les architectes qui interviennent sur l'Odéon proposent de remplacer les pompes à chaleur vieillissantes par de nouveaux modèles pour vingt ans, capables d'assurer chauffage et climatisation, mais non conçus pour résister à des températures supérieures à 40 °C. Lorsqu'elle exprime ses inquiétudes sur l'impossibilité de travailler dans de telles conditions, la réponse reste évasive : « ce n'est pas encore arrivé, nous verrons bien le moment venu ». À ces contraintes techniques s'ajoutent des interdictions patrimoniales, comme l'impossibilité d'installer des volets qui modifieraient l'aspect extérieur du bâtiment. Cette situation entrave considérablement la recherche de solutions.

Face à ces blocages, l'Odéon a choisi de lancer une étude sur l'adaptation, afin

d'obtenir un regard extérieur et argumenté, capable d'appuyer ses demandes. Pour Anne-Shifra, il n'est pas tenable que l'on exige des efforts uniquement en matière d'atténuation sans prendre en compte la question de l'adaptation.



[Cliquez sur l'image](#)

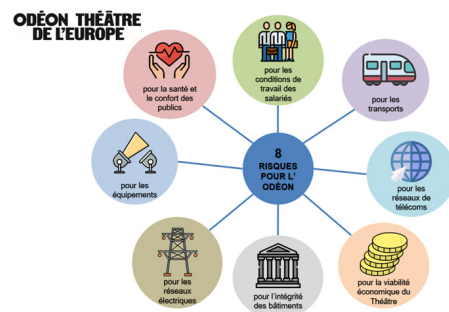
Lucie Bouchet souligne alors que cette difficulté renvoie aussi à des représentations à faire évoluer collectivement. Si les règles patrimoniales demeurent immuables, elles risquent de se heurter à des réalités climatiques irréversibles. « L'eau ne fait pas la différence », rappelle-t-elle, invitant à réfléchir aux changements de postures que devront opérer certains opérateurs publics.

Elle propose ensuite de passer à la présentation de l'étude menée à l'Odéon par Anne-Shifra et Aurélien Stumpf Mascles.

« Jouer à 50° » : une étude pour analyser les risques

Aurélien Stumpf Mascles présente les résultats de l'étude menée à l'Odéon. Selon lui, si la plupart des établissements culturels ont déjà amorcé un travail sur l'atténuation, peu se sont penchés sur l'adaptation, et encore moins dans une approche systémique. L'objectif de l'étude était donc de réaliser une analyse

exhaustive des risques liés aux aléas climatiques sur toutes les activités de l'Odéon. L'établissement a été décomposé en processus distincts – publics, salariés, bâtiments, équipements, production, etc. – pour évaluer leur vulnérabilité et croiser ces données avec les scénarios climatiques à Paris.



[Cliquez sur l'image](#)

La méthodologie retenue, la méthode Ocara, permet de combiner les caractéristiques intrinsèques de chaque processus et les aléas climatiques identifiés pour en déduire des risques quantifiés. À partir de là, des préconisations ont pu être formulées pour atténuer ou éviter les impacts

8 risques majeurs ressortent de l'étude :

- La santé et le confort des publics, exposés aux vagues de chaleur et aux fortes précipitations,
- Les conditions de travail des salarié-es, notamment pour les techniciens, personnels de sécurité et d'accueil, particulièrement vulnérables,
- Les réseaux de transport, dont la fragilité lors des fortes chaleurs affecte la mobilité des publics et des équipes,

- Les réseaux de télécommunications et de billetterie, pouvant être perturbés par des coupures liées aux canicules,

- Les réseaux électriques, avec des risques de coupures impactant directement les spectacles,

- Les équipements techniques et de régulation thermique, menacés par l'usure, les pannes et les surcharges,

- L'intégrité des bâtiments, en particulier ceux classés ou inscrits au patrimoine, plus vulnérables aux aléas,

- La viabilité économique, fragilisée par l'augmentation des coûts assurantiels, des annulations et la hausse générale des charges.

Aurélien rappelle à ce sujet un rapport de l'ANSES (Agence Nationale de Sécurité Sanitaire) soulignant que la quasi-totalité des risques professionnels identifiés seront aggravés par le réchauffement climatique.

Des axes de préconisation

Les préconisations issues de l'étude s'organisent autour de plusieurs axes. Le premier consiste à intégrer l'adaptation dans la documentation administrative de l'établissement, notamment en rédigeant un plan de continuité d'activité pour anticiper les crises (canicule, orages, inondations, etc.). Il s'agit également d'introduire des clauses d'adaptation dans les marchés publics, par exemple en exigeant que les nouveaux équipements techniques soient garantis pour fonctionner à des températures élevées.

Un deuxième axe vise à adapter les conditions de travail : ajustement des

horaires en fonction des températures, aménagement de zones rafraîchies, renforcement des équipements de protection et pauses supplémentaires.

Le troisième porte sur les modes d'accueil et de production : repenser les horaires des représentations, notamment les après-midis en période de canicule, garantir la sécurité des files d'attente extérieures, adapter les tournées et réfléchir aux contraintes environnementales dans les choix artistiques.

Aurélien évoque aussi des mesures plus transformationnelles, comme l'idée de faire de l'Odéon un lieu de fraîcheur ouvert toute la journée, accueillant diverses activités sociales et culturelles (cafés, projections, bibliothèques).

Enfin, deux axes complémentaires concernent l'adaptation du bâti et des espaces urbains (végétalisation, renaturation, rénovation énergétique) et le renforcement de la résilience des équipements. Cela passe par des investissements dans du matériel capable de résister à des températures élevées et par une utilisation de la climatisation limitée aux cas strictement nécessaires pour la santé et la sécurité pendant les spectacles.

Aurélien conclut en soulignant que l'essentiel est d'intégrer ces enjeux dans les stratégies de l'établissement dès aujourd'hui, pour éviter de rester dans une logique de réaction. L'Odéon présentera d'ailleurs cette étude en septembre, lors d'une rencontre ouverte à d'autres organisations culturelles autour de l'adaptation au changement climatique.

Une étude inédite et bien accueillie

Lucie Bouchet souligne le caractère novateur de l'étude et demande à

Anne-Shifra Lévy-Grinbaum comment elle a été reçue. Anne-Shifra confirme qu'il s'agit d'une première. L'équipe a consulté de nombreuses structures et d'éco-conseiller-es pour nourrir la réflexion, et le constat est largement partagé : la question de l'adaptation n'était jusqu'ici abordée qu'à la marge, souvent à l'occasion de rénovations ou en réaction à des crises, comme les annulations de festivals. Aucun travail systémique n'avait encore été mené.

En interne, l'accueil a été très positif, davantage que pour les plans liés à l'atténuation. Pour la première fois, les équipes ont eu le sentiment que les enjeux étaient concrets et directement liés à leur quotidien. Présentée dans les instances représentatives du personnel, l'étude a suscité un réel engagement. « Oui, cela fait peur, mais il y a aussi une dimension joyeuse », explique Anne-Shifra. « On va pouvoir prendre en main le destin de cette maison, et on ne peut y arriver que collectivement. » Ce changement de perspective a ouvert un nouvel espace de dialogue, apprécié par l'ensemble des salarié-es.

La présentation de l'étude au Forum Entreprendre dans la Culture a également marqué les esprits. Certaines réactions ont été teintées de surprise, notamment face à l'idée que des monuments pourraient disparaître et que certains renoncements seraient inévitables. « Il y a eu une petite révélation : ok, c'est vraiment dramatique ce qui se passe », résume-t-elle. L'étude, d'une cinquantaine de pages, a été mise en ligne à la mi-juillet sur le site de l'Odéon et accessible librement.

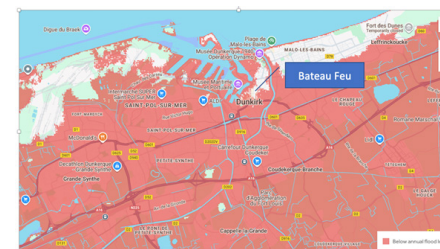
Lucie Bouchet rebondit sur deux points essentiels entendus dans les interventions précédentes. Le premier concerne la diversification des activités.

Selon elle, la manière dont les équipes et le public perçoivent les équipements culturels ne favorise pas toujours ce type d'ouverture. La crainte existe qu'en multipliant les usages, on « fasse tomber le lieu de son piédestal » et qu'on fragilise l'image de l'art lui-même. Anne-Shifra Lévy-Grinbaum répond que l'Odéon bénéficie aujourd'hui d'une direction particulièrement favorable à ce type de démarche. La création d'îlots de fraîcheur figure parmi les recommandations de la Ville de Paris, déjà mises en œuvre dans certains cinémas mais encore absentes des théâtres. En tant qu'établissement public, l'Odéon estime avoir une mission de service public qui va dans ce sens : rester ouvert, accessible et utile au plus grand nombre.

Elle souligne l'utilité sociale d'un tel dispositif pour des publics proches, par exemple les étudiant-es logés dans des chambres de bonne peu isolées, qui souffrent particulièrement lors des canicules. Le nouveau directeur, Julien Gosselin, souhaite également désacraliser l'institution et attirer des personnes qui ne seraient pas venues autrement. Cette volonté s'articule avec le projet artistique : l'Odéon proposera l'an prochain un cycle d'événements intitulés *Querelles*, où les spectateur-rices seront invités à critiquer et à débattre librement des spectacles avec les dramaturges ou les comédien-nés. Un autre cycle, intitulé « *De quelle putain d'histoire du théâtre parle-t-on ?* » (d'après une citation de l'autrice et metteuse en scène Angélica Liddell), portera sur les récits du théâtre. Enfin, l'Odéon dispose déjà d'une librairie et d'un café, mais ceux-ci ne sont pas ouverts en continu. Le projet vise à transformer le bâtiment en un lieu de vie accessible toute la journée.

Penser au-delà du bâtiment

Hermann Lugan reprend brièvement la parole pour compléter la présentation d'Aurélien Stumpf Mascles. Il insiste sur la nécessité d'élargir la réflexion : les risques ne concernent pas uniquement les bâtiments eux-mêmes, mais aussi l'environnement dans lequel ils s'inscrivent. La méthode Ocara, rappelle-t-il, invite à considérer l'ensemble des enjeux d'une structure culturelle, en amont comme en aval. Il illustre ce point en prenant l'exemple d'une école de cirque contrainte de fermer parce que la route d'accès était impraticable. « Ce ne sont pas seulement vos murs qui sont en jeu, mais tout ce qui gravite autour », résume-t-il.



Pour répondre à la question de Lucie Bouchet sur l'avenir des projets culturels, Hermann Lugan présente une carte prospective de Dunkerque, à la fin du siècle, qui part de l'hypothèse optimiste d'une montée des eaux d'un mètre. Tout ce qui apparaît en rouge est inondé, y compris le Bateau-feu, scène nationale de la ville.

Cela amène à poser des questions inédites : que devient un lieu culturel dans ce contexte ? Peut-il assumer d'autres fonctions, comme celle de refuge en cas d'urgence ? Faut-il envisager une action artistique prévue dans ces situations extrêmes

Il cite également la Friche Belle de Mai à Marseille, située dans un quartier fortement minéralisé et qui, dans le cadre d'un *projet de redirection écologique*, s'est donné pour mission de devenir un îlot de fraîcheur en concertation avec le territoire.

Vers une robustesse territoriale

Hermann Lugan élargit la réflexion en évoquant la notion de robustesse telle que développée par *Olivier Hamant*. Pour lui, la viabilité des structures culturelles à long terme dépendra de leur capacité à diversifier leurs activités, à faire preuve d'agilité et à jouer un rôle dans la résilience de leur territoire.

« On ne peut pas penser notre robustesse dans un monde fluctuant sans envisager un enrichissement des interactions avec le territoire et de ses besoins. »

L'adaptation vue à l'international

Lucie Bouchet interroge Gwendolenn Sharp sur sa perception internationale des enjeux d'adaptation, compte tenu de son expérience dans de nombreux territoires. Elle lui demande comment ces questions sont abordées dans d'autres contextes culturels, et si les différences relèvent de clivages géographiques (Nord-Sud), de types de structures (salles vs festivals) ou de territoires déjà touchés par les impacts climatiques.

Gwendolenn rappelle que la prise en compte de l'adaptation reste très disparate. Elle cite comme première expérience marquante un projet européen mené en 2018 par Creative Carbon Scotland (aujourd'hui Culture for Climate Scotland), intitulé « *Cultural Adaptations* ». Ce projet a constitué une étape pionnière : il ne s'agissait plus seulement de travailler sur la réduction

des émissions, mais d'associer les acteurs culturels aux politiques publiques locales en matière d'adaptation. Dans certains cas, des artistes ont même été impliqués dans l'élaboration de plans d'adaptation à l'échelle d'une ville ou d'une région.

En France, une nouvelle version du plan national d'adaptation mentionne désormais la dimension culturelle, ce qui reste encore rare à l'international. À l'étranger, la question est souvent abordée sous l'angle du patrimoine, qu'il soit naturel ou bâti. Gwendolenn évoque l'exemple d'Alexandrie, où 30 % de la ville – dont des monuments emblématiques – pourraient être submergés d'ici 2030. Dans d'autres contextes, comme les territoires insulaires, c'est l'ensemble du patrimoine, y compris musical, qui disparaît avec la montée des eaux. Dans certains pays, la prise de conscience arrive trop tard. Gwendolenn cite le cas de l'Australie, où les événements climatiques extrêmes ont entraîné une hausse considérable du coût des assurances, voire l'impossibilité d'assurer certains festivals, ce qui a menacé directement leur existence.

Des réponses locales mais interdépendantes

Gwendolenn insiste sur une différence fondamentale entre atténuation et adaptation : réduire les émissions de carbone a un impact global, indépendamment des frontières. En revanche, les solutions d'adaptation sont nécessairement locales et contextuelles. Ce qui fonctionne pour l'Odéon à Paris ne sera pas pertinent pour La Nef à Angoulême, et a fortiori dans un autre pays. Ces actions locales n'en demeurent pas moins interdépendantes, et leur articulation contribue à un changement systémique nécessaire.

Une personne dans l'audience prend la

parole afin de poser deux questions : comment éviter que le travail sur l'adaptation ne soit perçu comme un renoncement aux efforts d'atténuation, surtout dans un secteur où les équipes manquent déjà de temps et de moyens pour se former et agir ?

Gwendolenn Sharp répond que les équipes culturelles, après avoir mené des bilans carbone et travaillé sur l'atténuation, ressentent souvent une fatigue face à de nouveaux outils ou audits liés à l'adaptation. « On a parfois le sentiment de repartir à zéro », explique-t-elle, ce qui peut générer du découragement. Pour dépasser cette difficulté, elle propose d'adopter la logique des co-bénéfices, mise en avant par le GIEC. Il s'agit de privilégier des actions qui servent à la fois l'atténuation et l'adaptation, l'inverse de la maladaptation. Ces mesures gagnant-gagnant permettent de capitaliser sur ce qui a déjà été fait, plutôt que de multiplier les démarches. Elle cite par exemple le verdissement des espaces urbains, qui agit à la fois comme îlot de fraîcheur, attire la biodiversité et offre des bénéfices psychologiques et sociaux aux habitant-es.

Gwendolenn rappelle également que certaines expériences, comme celles du centre d'art de Malakoff, montrent comment l'adaptation peut être pensée à travers de nouveaux partenariats et des logiques de solidarité. Elle insiste sur l'importance de considérer un lieu ou un festival comme partie prenante d'un écosystème local, capable d'interagir avec d'autres acteurs en situation de crise.

Cette approche résonne particulièrement avec le secteur culturel, habitué à travailler de manière collective et solidaire. L'enjeu est de transposer ces savoir-faire dans la perspective d'une adaptation aux impacts climatiques, sans tomber dans une logique trop technique ou techno solutionniste.

Hermann Lugan insiste à son tour sur l'articulation indispensable entre adaptation et atténuation. Longtemps, rappelle-t-il, parler d'adaptation a été perçu notamment dans les milieux les plus engagés, comme une forme de capitulation. Le sujet a ainsi été largement tabou. Or, les travaux du GIEC montrent que l'adaptation comporte des limites « dures » : au-delà d'un certain niveau d'émissions, ni les sociétés ni les écosystèmes dont elles dépendent ne pourront s'adapter. Mais il existe aussi des limites « souples », sur lesquelles il est possible d'agir, liées à des choix collectifs et sociétaux.

Pour Hermann Lugan, il faut donc travailler ces deux dimensions simultanément et rechercher les synergies. Il reprend l'exemple du vélo : encourager sa pratique constitue une mesure d'atténuation en réduisant les émissions, mais c'est aussi un bénéfice direct pour la santé, qui accroît notre capacité d'adaptation.

De telles actions « gagnant-e-gagnant-e » montrent que l'adaptation peut être un levier pour repenser autrement l'atténuation et la rendre plus ambitieuse. Hermann Lugan conclut en soulignant que les réflexions en cours doivent aller bien au-delà de l'éco-conception ou du simple verdissement des pratiques. C'est l'ensemble des modèles économiques et des projets culturels qui doit être repensé. La question de la saisonnalité des événements, par exemple, illustre ce lien entre adaptation et atténuation : déplacer certaines activités en dehors des périodes de canicule permettrait non seulement de protéger publics et salarié-es, mais aussi de réduire le recours à la climatisation et donc les émissions associées.

« Si on présente l'adaptation comme un chantier totalement nouveau, distinct de tout ce qui a été fait jusque-là, il y a peu de chances qu'on y arrive. »

L'adaptation comme un levier de soin

Anne-Shifra Lévy-Grinbaum explique que sa démarche d'adaptation n'en est qu'à ses débuts et qu'elle connaîtra inévitablement des obstacles. Mais elle souligne qu'elle perçoit déjà l'adaptation comme un moyen de prendre soin des salarié-es, des parties prenantes, des publics, mais aussi de l'ensemble de l'écosystème dans lequel s'inscrit l'Odéon.

À ses yeux, cela distingue l'adaptation de l'atténuation, souvent plus difficile à expliquer et à incarner pour les équipes. Les injonctions liées à la réduction des émissions peuvent sembler lointaines ou abstraites : « Tu veux que j'arrête d'utiliser des matériaux pétrosourcés dans mes scénographies, mais je crève de chaud », illustre-t-elle, ou encore : « Tu veux que j'arrête de manger de la viande, mais il y a d'autres problèmes plus urgents. »

Pour Anne-Shifra, l'adaptation permet de redonner du sens concret au quotidien et de créer une dynamique circulaire : en améliorant le confort et la résilience des équipes, elle ouvre aussi la voie à des avancées plus ambitieuses en matière d'atténuation. Elle rejoint ainsi l'idée d'Hermann Lugan selon laquelle les deux dimensions doivent progresser ensemble. Elle ajoute que l'adaptation ne rime pas forcément avec des solutions technologiques complexes. Au contraire, elle peut s'appuyer sur des pratiques pluriséculaires, simples mais efficaces : les volets, par exemple, restent une réponse adaptée à la chaleur. Dans des métiers où la part artisanale et le travail collectif sont valorisés, ces approches « de bon sens » résonnent particulièrement.

« L'adaptation, c'est aussi se méfier du technosolutionnisme et retrouver la fierté de solutions concrètes, faites ensemble. »

Une enquête nationale sur l'adaptation

Lucie Bouchet invite Hermann Lugan à présenter la synthèse de l'enquête récemment publiée par ARVIVA, intitulée *S'adapter maintenant pour ne pas subir demain*. Ce travail visait à mesurer le degré de préparation du secteur culturel aux enjeux d'adaptation, en partant du constat que celui-ci est globalement en retard.

Hermann Lugan explique qu'un groupe de travail d'ARVIVA réfléchit depuis plus d'un an sur la question des méthodes à adopter. L'enquête a été conçue pour nourrir cette réflexion. Elle a recueilli environ 115 réponses, issues de différents secteurs, métiers et régions, avec une surreprésentation attendue de l'Île-de-France.



Premier constat : si une majorité de répondant-es affirment avoir une bonne compréhension des enjeux, la réalité est plus nuancée. Très peu de structures disposent d'un plan d'adaptation formalisé, et parmi celles qui en ont, il s'agit souvent davantage de mesures d'atténuation que d'une véritable stratégie d'adaptation. Aucun diagnostic de vulnérabilité n'a réellement été conduit, si ce n'est de manière qualitative.

Hermann Lugan souligne un décalage entre la perception et la réalité des risques : les structures sous-estiment généralement leur exposition et leur vulnérabilité face aux aléas climatiques. L'enquête révèle aussi que la perception varie selon les acteurs :

- Les festivals se sentent les plus exposés,
- Les lieux permanents un peu moins,
- Les compagnies et réseaux encore moins, peut-être parce que leur mobilité leur donne le sentiment de pouvoir s'adapter plus facilement.

Enfin, sur les 36 structures déclarant avoir mis en place des mesures d'adaptation, 33 l'ont fait après avoir subi un ou plusieurs aléas climatiques. Cela tend à confirmer que l'on reste majoritairement dans une logique de gestion de crise immédiate – par exemple l'installation de brumisateurs lors d'un épisode de canicule – plutôt que dans une véritable anticipation.

Hermann Lugan précise que les résultats de l'enquête doivent être interprétés avec prudence. Certaines structures déclarent agir sur l'adaptation, alors que leurs actions relèvent plutôt de la réduction des impacts (atténuation). Cette confusion brouille parfois l'analyse. Parmi les obstacles identifiés, on retrouve de façon récurrente le manque de temps et de financements, mais aussi une difficulté à distinguer clairement adaptation et atténuation. Hermann Lugan rappelle enfin que l'adaptation ne se joue pas uniquement à l'échelle de chaque structure. Depuis trois ans, les intercommunalités ont l'obligation d'intégrer cette dimension dans leur plan de transition écologique (Plan climat-air-énergie territorial (PCAET)). Peu

d'entre elles ont encore mené des études de vulnérabilité complètes, mais ces travaux, lorsqu'ils existent, constituent une ressource précieuse. Les structures culturelles gagneraient à s'appuyer sur elles pour comprendre comment leur propre activité s'inscrit dans l'écosystème local et comment elles peuvent agir à partir de ce diagnostic partagé.

Il conclut en invitant à penser l'adaptation à la fois à l'échelle de l'établissement et du territoire. Lucie Bouchet rebondit sur les propos d'Hermann Lugan concernant la sous-estimation des vulnérabilités. Il existe un décalage entre les représentations du risque et la réalité des menaces auxquelles les structures doivent faire face. Hermann Lugan souligne l'importance de revenir aux réalités physiques pour évaluer correctement les vulnérabilités. Certaines intuitions se révèlent justes – par exemple, il est évident que le festival d'Aix-en-Provence est directement exposé aux vagues de chaleur. Mais il pointe aussi un biais propre aux lieux de spectacle : les « boîtes noires » que sont les salles ont été conçues pour se couper du monde et offrir un environnement stable. Cette architecture peut donner l'illusion d'une protection, alors que la chaîne de facteurs nécessaires à la tenue d'un concert reste fragile. Il rappelle ainsi que les vulnérabilités ne se limitent pas aux murs d'un bâtiment : le public peut être empêché de venir, notamment en cas de fortes chaleurs, avec une exposition accrue pour les personnes âgées dont la régulation thermique est plus difficile.

Formaliser les procédures face aux vagues de chaleur

Lucie Bouchet interroge Anne-Shifra Lévy-Grinbaum sur la mise en place d'un

dialogue interne autour des précautions évoquées précédemment. Anne-Shifra explique qu'une des recommandations issues de l'étude de vulnérabilité a été de formaliser la documentation administrative. Ce travail, peu séduisant en apparence, est pourtant indispensable. L'Odéon élabore ainsi un plan chaleur : en fonction des niveaux d'alerte de Météo France (vert, jaune, orange, rouge), il définit les mesures à appliquer. Ces mesures incluent la possibilité d'adapter les horaires des équipes techniques ou bâtementaires, de travailler en mode dégradé, voire de reporter une représentation. L'objectif est d'adopter un protocole clair, validé par les partenaires sociaux au sein du CSE, et de ne plus se contenter d'improvisations ponctuelles. Anne-Shifra souligne que ce plan doit permettre d'éviter les réactions tardives. Lors de la dernière canicule, l'autorisation de télétravail avait par exemple été communiquée trop tard. Le plan prévoit donc la désignation de référent-es chargés de déclencher les mesures, pour clarifier qui décide et qui arbitre.



Lucie Bouchet ajoute que cette formalisation permet aussi de sortir des débats subjectifs, où les ressentis individuels risquent d'occulter de véritables signaux d'alerte. Elle rappelle que ces négligences peuvent avoir des conséquences dramatiques, comme l'ont montré des accidents mortels récents sur

des chantiers. Anne-Shifra confirme que le recours aux seuils de Météo France a l'avantage de dépassionner le débat. Ces niveaux d'alerte ne sont pas fondés uniquement sur la température, mais prennent en compte plusieurs critères. Cette objectivation remet tout le monde sur un pied d'égalité et fournit une base claire pour agir.

Territoires ultra-marins et zones littorales : penser l'adaptation depuis les marges

Gwendolenn Sharp revient sur le travail conduit depuis 2023 avec la DGCA autour de l'élaboration d'un référentiel d'accompagnement des structures culturelles dans les Outre-mer. Cette démarche a permis d'aborder, de manière conjointe, les enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, en tenant compte des réalités locales. Les spécificités ultramarines sont particulièrement marquées : exposition cyclonique croissante, accès limité à l'eau potable (notamment à Mayotte, en Guadeloupe et en Martinique), pollution persistante des sols et de l'eau (glyphosate, chlrodécone), infrastructures fragilisées par les conditions climatiques extrêmes.

Elle cite en exemple le cyclone Chido à Mayotte, qui a frappé un territoire historiquement non cyclonique et donc mal préparé, ainsi que le cyclone Garance à La Réunion en 2023, qui a renforcé la prise de conscience de la nécessité d'approches différenciées, plus sensibles aux contextes locaux. Gwendolenn souligne combien il peut être contre-productif d'imposer des exigences méthodologiques venues de métropole, comme la réalisation de bilans carbone complets, particulièrement chronophages et inadaptés face à des urgences concrètes.

Certaines contraintes climatiques rendent d'ailleurs tout simplement impossible l'assurance de festivals en zone cyclonique. En Guadeloupe et en Martinique, les manifestations culturelles sont traditionnellement programmées hors saison à risque, mais l'évolution du calendrier cyclonique rend cette stratégie de plus en plus aléatoire. Depuis la pandémie de Covid-19, plusieurs festivals n'ont pas pu reprendre, et l'un d'entre eux a définitivement cessé son activité, choisissant de se réorienter vers d'autres formats plus résilients. Ces expériences illustrent à la fois la fragilité des modèles économiques existants et la nécessité de réinventer les formats, les temporalités et les usages.

Mais ces territoires ne sont pas seulement des zones de vulnérabilité : ce sont aussi des espaces de ressources et d'inspiration. Gwendolenn rappelle que les savoirs ultramarins, en matière de bâti vernaculaire, de gestion de crise, d'organisation communautaire, peuvent nourrir utilement la réflexion des acteurs métropolitains confrontés à des aléas croissants.

Elle partage ensuite un exemple issu de son propre territoire : la Manche, où la montée des eaux remet en cause l'usage même de certains lieux patrimoniaux. Un château local, emblématique pour les habitant-es, régulièrement rénové grâce aux financements publics, sera englouti entre 2030 et 2040. Cette échéance a conduit le département à cesser de le subventionner, provoquant une forte incompréhension et une mobilisation citoyenne. Un processus de médiation culturelle s'est alors mis en place, mêlant artistes et riverain-es autour du projet La mer monte. Après un an et demi de travail partagé, la population a fini par accepter l'arrêt des rénovations, et à imaginer une réaffectation des budgets vers d'autres

projets de territoire, plus adaptés aux transformations à venir.

Cet exemple, conclut-elle, montre que l'adaptation peut devenir un projet collectif, mêlant deuil, créativité, transmission, et réinvention des usages. Loin d'une logique de survie technique, elle peut aussi ouvrir une voie politique et sensible vers de nouveaux pactes territoriaux.

Des recommandations pour conclure

1 - Développer une véritable culture du risque

Pour Hermann Lugan, l'enjeu majeur reste de conscientiser collectivement la question de l'adaptation. Beaucoup d'acteur-rices du secteur n'ont pas encore pleinement mesuré l'ampleur des risques. Il invite à s'inspirer des Outre-mer, plus fréquemment touchés par des événements extrêmes, mais rappelle que l'Hexagone n'est pas épargné. À Montreuil-sur-Mer, le lieu culturel Le Grand Bain a subi deux inondations en une seule année. Sa directrice, Juliette Medelli, témoignait récemment de la manière dont les réseaux de liens professionnels qu'elle avait tissés se sont transformés, en situation de crise, en réseaux de solidarité.

Hermann Lugan insiste : il y a beaucoup à apprendre de ces expériences, y compris auprès de celles et ceux qu'il appelle des « migrant-es climatiques de métropole ». Pour avancer, il est essentiel de développer une culture partagée du risque. Cela passe par des dispositifs de formation et de sensibilisation, comme l'atelier de l'adaptation au changement climatique, mais aussi par le fait de commencer à échanger en interne et avec ses parties prenantes. Reconnaître collectivement que le sujet existe, c'est déjà franchir un premier pas décisif.

2 - S'appuyer sur les études et les collectivités

Anne-Shifra Lévy-Grinbaum insiste sur l'importance de lire et de diffuser les études existantes. Les enseignements tirés de l'Odéon sont, selon elle, directement transposables à d'autres structures, y compris aux SMAC et aux scènes nationales. La plupart se situent dans des îlots de chaleur urbains et sont confrontées à des risques similaires. Elle cite un exemple concret : à l'Odéon, les risques les plus probables ne concernent pas une crue de la Seine, mais bien des inondations par ruissellement, malgré l'altitude du site. Une réalité contre-intuitive, mais révélatrice des vulnérabilités spécifiques à chaque territoire.

Son conseil : se rapprocher des collectivités locales (villes, intercommunalités, agences d'urbanisme) qui disposent déjà d'une expertise très fine du territoire. Ces acteurs connaissent les sols, les carrières, les zones argileuses, et peuvent fournir des données cadastrales précieuses. Dans le cas de Paris, malgré l'échelle, cette expertise s'avère extrêmement utile pour orienter les stratégies d'adaptation.

3- Monter en compétence et s'appuyer sur l'expertise existante

Aurélien Stumpf Mascles rejoint les propos précédents : l'essentiel est de monter collectivement en compétence sur les enjeux d'adaptation. Bien sûr, il reconnaît que cela peut s'avérer complexe pour de nombreux établissements culturels, souvent dépourvus de poste dédié ou de budget pour financer une étude spécifique.

Néanmoins, un premier pas consiste simplement à reconnaître l'adaptation comme un enjeu et à s'appuyer sur les

ressources disponibles. Les publications et rapports déjà existants constituent un socle précieux. Aurélien cite notamment le rapport Paris à 50°, publié par la Ville de Paris, qui explore déjà en profondeur les conséquences des vagues de chaleur et propose des pistes d'action. À mesure que la question de l'adaptation deviendra centrale, l'expertise se multipliera et circulera davantage, renforçant la culture de la gestion du risque dans l'ensemble du secteur culturel. Cette diffusion progressive de savoirs et de pratiques est, selon lui, une garantie pour accompagner tous les établissements, quels que soient leur taille ou leurs moyens.

4 - Prendre le temps du dialogue et de la transmission

Guillaume Mangier insiste sur un point essentiel : s'appuyer sur des compétences multiples. Les collectivités territoriales, les dispositifs d'accompagnement, les architectes, mais aussi les équipes internes sont autant de ressources indispensables. Il est crucial de confronter les points de vue avant de trancher. Cette démarche doit s'accompagner d'une communication approfondie et partagée, non seulement avec les équipes, mais aussi avec les publics et les habitants. À La Nef, par exemple, un projet d'exposition en ville est prévu pour expliquer les choix architecturaux, les enjeux climatiques qui les motivent et les arbitrages retenus. Guillaume souligne que ces sujets sont complexes et ne peuvent être réduits à des messages simplistes. L'adaptation climatique demande du temps, de la pédagogie et de la transparence.



Au-delà de la dimension artistique et culturelle, comment développer la convivialité et le lien social dans les lieux de musiques actuelles ?



Mercredi 9 juillet | 16h30 - 18h30



Salle 4



Table
ronde

Les lieux dédiés aux musiques actuelles sont bien plus que des espaces de diffusion et de création artistique. Ils sont aussi des lieux de vie, de rencontres et d'échanges, capables de renforcer le tissu social et d'encourager une véritable convivialité.

Comment ces espaces peuvent-ils aller au-delà de leur vocation culturelle pour devenir des moteurs du lien social ? Quels dispositifs peuvent favoriser une dynamique d'inclusion et de partage ? Comment penser ces lieux comme des espaces ouverts, où publics et acteurs se réapproprient une dimension collective essentielle ?

Cette table ronde aura pour objectif d'explorer les enjeux, les outils et les initiatives qui permettent de faire des lieux de musiques actuelles des espaces vivants et fédérateurs, où la culture ne se limite pas à la scène, mais s'étend à la rencontre et au partage.

ANIMÉE PAR...



Aurélien Delbecq
Directeur des 4Ecluses
(Dunkerque)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Thomas Hennebique
Chargé de Communication et
programmation à La Grange A
Musique (Creil)



Pauline Vessely
Docteure en sociologie,
responsable missions et
expertises scientifiques chez
PhDTalent (en visio)



Elie Conti
Coordinateur à La Base
(Chambéry)



Frédéric Robbe
Directeur de l'Astrolabe -
Scène des musiques Actuelles
(Orléans)

I. Introduction et cadre sociologique de la convivialité

Aurélien Delbecq ouvre la séance en rappelant le thème de la table ronde. Il est souligné que les lieux dédiés aux musiques actuelles ne se limitent pas à des espaces de diffusion ou de création artistique : ils constituent également des lieux de vie, de rencontres et d'échanges, susceptibles de renforcer le lien social et de favoriser une véritable convivialité.

L'objectif de cette table ronde est d'examiner les enjeux, les outils et les initiatives permettant de faire de ces lieux des espaces vivants et fédérateurs, où la culture dépasse le cadre strict de la scène pour s'étendre à la rencontre et au partage.

En introduction, la discussion s'attache à préciser ce que recouvre la notion de convivialité dans le contexte des musiques actuelles.

Pauline Vessely se présente en précisant son parcours de sociologue, afin d'éclairer son lien à la fois avec le secteur des musiques actuelles et avec les questions de familialité. Ses travaux ont d'abord porté sur la médiation culturelle, les publics dits éloignés et les mécanismes favorisant l'accessibilité à certaines pratiques. Elle a ensuite exercé dans des structures variées (Philharmonie de Paris, bibliothèques, lieux d'éducation populaire...) ainsi qu'au sein du Social Bar, où la convivialité constitue un principe central. Ce lieu, à la fois bar et dispositif de création de liens en entreprise ou d'insertion par la formation, illustre la manière dont la convivialité peut être mobilisée comme outil social.

Il est également rappelé que cette notion connaît un regain d'intérêt depuis l'apparition de la « distanciation sociale » durant la crise sanitaire liée à la COVID 19.

Le mot convivialité, prend racine dans l'art de la table : c'est le fait de partager un repas en commun. Dès le XIXe siècle, un auteur a défini la convivialité, comme « le plaisir de vivre ensemble, de chercher les équilibres nécessaires à établir une bonne communication, un échange sincèrement amical autour d'une table ». Il n'y a pas que la question d'être ensemble, il y a une notion d'équilibre, de communication, de sincérité, d'amitié.

Le dictionnaire la définit comme « capacité d'une société à favoriser la tolérance et les échanges réciproques des personnes et des groupes qui la composent ». En tant que sociologue, cela ramène aux notions de liens sociaux, de dynamique – processus de socialisation. La convivialité, finalement, c'est une petite brique de ces mécanismes sociaux qui paraît essentielle.

La notion reste peu présente dans la littérature scientifique. Thierry Paco, par exemple, définit la convivialité comme « un état d'esprit, une façon d'être avec autrui, efface les différences socio-économiques et rassemble aimablement les individus en une communauté quasi-égalitaire. La convivialité, n'homogénéise pas, mais pacifie et socialise au sein de la communauté ».

Pauline Vessely précise que lorsqu'elle a commencé à travailler sur cette notion, elle a fait des détours par d'autres notions plus renseignées, notamment celle de « l'hospitalité ». Définie dans la Grèce antique autour des valeurs d'accueil de l'étranger (celui qui est hors de la cité), la notion d'hospitalité s'est progressivement recentrée sur le cercle privé, familial avant que les secteurs de la culture et du tourisme ne s'en emparent. Un auteur (Boirend) définit l'hospitalité comme « désir d'appartenance, d'appartenir à un groupe, d'appartenir à une communauté. »

A partir du terme d'hospitalité, on parle aussi de public, de notion d'accueil. Pierre Bourdieu, dit « Chaque milieu social transmet un habitus, ce qui n'est autre qu'un code de pratique sociale, assimilé par chaque individu. L'accueil est un des éléments de ce code qui fait partie des rituels sociétaux de la rencontre ». L'accueil est donc le point de départ, de rencontre entre les individus et permet de créer un lien de reconnaissance dont Hegel estime que c'est « la condition d'existence psychique de l'homme ». Ainsi, sans reconnaissance, on n'est pas un individu, on n'est pas un être social. Et la convivialité, c'est faire en sorte que l'autre se sente reconnu, se sente inclus.

Aurélien Delbecq interroge Pauline Vessely sur les enjeux à se questionner sur la convivialité quand on est dans la gestion d'un lieu ou d'un projet artistique et culturel.



Pauline Vessely affirme qu'un lieu culturel est un espace de vie où il y a des enjeux : construire du lien et faire en sorte que les gens se reconnaissent dans ce lieu. Au-delà des pratiques de « consommateurs » des gens qui « consomment un spectacle », les lieux peuvent générer de nouvelles

dynamiques et changer les pratiques des personnes. Les lieux musiques actuelles sont engagés, accessibles, font connaître des formes de pratique artistique, sont ouverts aux évolutions sociétales, de la vie quotidienne... Ils créent du lien, un maillage, qui poursuit un engagement artistique, culturel, social, politique au sens d'être un lieu inscrit dans la cité et sa réalité. Si les gens s'approprient un lieu de manière plus ancrée dans un territoire et dans un quotidien, ça crée des dynamiques, de la visibilité aussi. Ça permet aussi au lieu de s'inscrire dans la durée aussi, dans une forme de pérennité : c'est vraiment un enjeu d'identité.

Aurélien Delbecq conclut cette première partie en rappelant qu'au-delà de la sociologie, lorsque l'on creuse le sujet ça emmène vite sur des questions d'écologie, de croissance, de quotidien, de bonheur, de rapports positifs entre les personnes, d'équité, d'autonomie créatrice : autant d'éléments qui irriguent les lieux, les projets et les valeurs que l'on s'attache toutes et tous à défendre.

II. Présentation des projets et défis opérationnels

Élie Conti présente le projet de tiers lieu « *La Base* », installé au sein du bâtiment de Malraux Scène nationale à Chambéry. Ce dispositif se veut un espace d'échanges, de rencontres et de vie au cœur du théâtre, permettant aux habitant-es, aux communautés locales et au tissu associatif de s'approprier les lieux et de faire émerger des communautés d'usages.

Depuis 2019, les pratiques et les modes de gouvernance ont évolué, tout en maintenant l'objectif de rappeler que les théâtres publics sont également des lieux publics, ouverts en journée. Le projet s'inscrit dans un contexte précis : les

travaux de rénovation du bâtiment (2017-2019) ont conduit à une programmation hors les murs, au cours de laquelle la scène nationale a rencontré le collectif d'artistes L'Endroit, alors en recherche d'un lieu.

L'ouverture de La Base, conçue comme un tiers lieu et un espace ouvert, a naturellement posé les questions de convivialité, d'accueil et de pratiques collaboratives.

Frédéric Robbe dirige, depuis 27 ans, *l'Astrolabe*, un lieu situé au-dessus d'une patinoire, dont l'usage premier était la diffusion de spectacles en soirée. Depuis une vingtaine d'années, de nouvelles missions ont été confiées aux scènes de musiques actuelles : éducation artistique et culturelle, médiation, accompagnement artistique, accueil de nombreux publics, notamment en journée. On voit même certains lieux ouvrir des restaurants. On est ainsi dans une dynamique nouvelle où il y a une recherche de convivialité, d'hospitalité. Le terme d'hospitalité lui paraît particulièrement adapté parce qu'il est extrêmement fort de sens et qu'il n'est pas « imposé ».

Dans des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage que Frédéric Robbe a menées dans la rénovation de lieux, il a posé la nécessité de prendre en compte l'importance de l'arrivée dans un lieu : qu'est-ce que l'on produit en termes de joie, d'excitation première au niveau du public quand il arrive ? Pour lui, la notion d'atmosphère, d'ambiance est extrêmement importante à prendre en compte d'un point de vue architectural, au niveau des matériaux, des lumières... pour que les publics se mettent dans la situation d'une « bonne soirée », d'un « bon mood ».

Il indique qu'un nouveau bâtiment dédié aux musiques actuelles est actuellement en conception à Orléans, avec une réflexion spécifique portée sur le « séquençage » des usages. L'objectif consiste notamment à permettre l'activation de certains espaces sans pour autant ouvrir les salles de spectacle. Le Centquatre Paris est cité comme source d'inspiration, en raison de ses espaces accessibles à la pratique spontanée. Dans cette perspective, le futur équipement pourrait être fréquenté et accueillir des pratiques artistiques sans nécessiter une ouverture formelle du lieu ni la mobilisation systématique de personnel. Sans se définir explicitement comme des tiers lieux, la réflexion porte également sur la possibilité d'accueillir des personnes souhaitant travailler, se réunir ou organiser des conseils de quartier.

Il est souligné que de nombreux établissements sont en recherche de convivialité, d'hospitalité et de formes renouvelées de « vivre ensemble ». Ces dynamiques peuvent passer par des pratiques autres que musicales, à l'image de l'exemple évoqué par Fred Jumel (Paloma à Nîmes) avec l'installation d'un terrain de beach volley durant son festival.

Thomas Hennebicque présente la *Grange à Musique* de Creil, SMAC construite en 1985 dans une ville parmi les plus pauvres de France, marquée par la présence de nombreux quartiers prioritaires. La salle a été implantée en périphérie afin de limiter les nuisances sonores. Porté initialement par le Centre social, le projet revendiquait un esprit « grange », associé à une forte dimension de convivialité : les portes latérales pouvaient être ouvertes pour permettre des concerts à la fois en intérieur et en extérieur.

Depuis 2010, la Grange à Musique est devenue un service municipal en

régie directe. Jusqu'à la crise sanitaire, l'association « Les Amis de la Grange » portait largement la dynamique de convivialité, notamment à travers la gestion du bar, une énergie collective importante et de nombreuses initiatives. La pandémie de COVID 19 a cependant profondément fragilisé cette dynamique : perte du public, des bénévoles et d'une partie des forces vives du lieu. Face à cette situation, une réflexion a été engagée pour retrouver l'esprit de convivialité qui faisait la singularité de la Grange à Musique. Plusieurs actions ont été expérimentées, comme l'organisation d'un bal de musique néo traditionnelle, conçu sous une forme déguisée afin d'élargir le public ; l'événement, intitulé « bal des amoureux chelous », a rencontré un vif succès et favorisé une mixité entre publics des musiques actuelles et amateurs de musique bretonne. D'autres initiatives ont été développées, telles que des clubs d'écoute (inviter chacun à apporter un disque, l'écouter collectivement et en discuter) ou des soirées dites « communautaires », associant plusieurs groupes et favorisant le croisement des publics. L'enjeu affirmé est de redonner au lieu sa dimension de convivialité et de faire en sorte qu'il ne soit pas seulement un espace de diffusion, mais également un espace de vie attractif.

III. Évolution des liens et défis de l'ouverture quotidienne

Aurélien Delbecq interroge les intervenants sur le lien entre les préoccupations actuelles autour de l'hospitalité et de la convivialité et l'évolution des publics. Il évoque notamment la perte de fidélité d'une partie des publics historiques, désormais moins présents, ainsi que la difficulté à attirer de nouveaux publics, en particulier dans des lieux à jauge réduite où la programmation

émergente nécessite un travail spécifique sur l'accueil et l'ambiance.

Frédéric Robbe souligne que ces enjeux prennent une importance croissante, en lien avec l'évolution des missions, des attentes et des équipes. Il met en avant une volonté accrue de favoriser l'intergénérationnalité et d'ouvrir les lieux à une diversité plus large de publics. Selon lui, si les soirées de spectacle restent des moments forts, il devient essentiel de rendre les lieux vivants au quotidien, plus accessibles et plus attractifs, en diversifiant les usages et en encourageant l'appropriation des espaces par les habitants.

Aurélien Delbecq rappelle que la convivialité repose également sur la récurrence et l'habitude, et interroge les intervenants sur les moyens de favoriser le retour régulier des usagers et leur engagement dans les lieux.

Élie Conti indique que cette question est centrale pour créer un lien émotionnel et un véritable espace de sociabilité. Bien que certaines activités récurrentes ne puissent être mises en place, l'ouverture diurne du lieu a permis l'émergence d'usages spontanés : installation de personnes travaillant sur ordinateur, réunions d'associations de quartier, ateliers de couture ou d'écriture, rendez-vous informels. Il souligne que cette diversité d'usages peut parfois générer des tensions, notamment lorsque la scène accueille simultanément des activités très différentes. Un collectif interne régule les propositions, mais l'ouverture quotidienne favorise aussi l'apparition d'initiatives non anticipées. Cette spontanéité peut créer des difficultés, mais elle témoigne également d'une appropriation réelle des espaces par les usagers.

IV. La dimension humaine et les postes dédiés

Aurélien Delbecq rappelle que la convivialité ne relève pas uniquement de l'aménagement des espaces : la dimension humaine reste déterminante. Il évoque la création en interne, il y a quelques années, d'un poste de « chargé de convivialité », qui devait repenser les pratiques internes afin que l'attention portée à l'accueil et aux publics soit partagée par l'ensemble de l'équipe.

Frédéric Robbe souligne qu'une évolution des envies et des missions se fait sentir, avec une volonté accrue de proposer autre chose que des activités strictement artistiques. Il note toutefois que la générosité et l'implication relationnelle ne peuvent être exigées uniformément : certains métiers sont moins en contact direct avec les publics et peuvent ne pas se sentir concernés, tout en accomplissant leur travail de manière pleinement professionnelle.

Thomas Hennebicq rappelle qu'il n'est pas possible d'imposer une attitude chaleureuse : certaines dispositions relèvent de l'individu. Il indique cependant que, dans sa structure, une nouvelle direction a encouragé les équipes à sortir davantage de leurs bureaux pour assister aux concerts et échanger avec les publics. Cette pratique, désormais systématisée, a permis de mieux connaître les habitués et de renforcer le lien avec eux.

Une personne dans la salle interroge les limites de la convivialité, soulignant que l'ouverture quotidienne d'un lieu peut perturber le travail des équipes et conduire à envisager une réduction des horaires d'accueil pour préserver la qualité de concentration.

Aurélien Delbecq reconnaît que cette difficulté est fréquente dans des équipements disposant de moyens limités. Il évoque les tensions possibles entre les usages : par exemple, des musiciens peuvent avoir du mal à accéder aux studios en raison de l'affluence dans le bar, alors même que cette proximité avec les artistes est appréciée du public. Il souligne la nécessité d'adapter l'organisation interne, notamment en repensant les permanences, les articulations entre travail de jour et de nuit, ou encore les équilibres entre temps plein et temps partiel. Il cite également l'exemple d'un groupe de jeunes mères utilisant régulièrement le lieu, générant des contraintes mais correspondant à l'esprit recherché. Il rappelle enfin l'importance, comme l'indiquait Frédéric Robbe, de concevoir dès l'origine des espaces capables d'accueillir des activités multiples.

Élie Conti insiste sur l'intérêt d'associer des artistes à la conception ou à la rénovation d'un lieu. Dans son cas, le collectif impliqué a travaillé sur le mobilier, les lumières et l'aménagement, en veillant à conserver une neutralité permettant à chacun de s'approprier les espaces. Il souligne l'importance de la modularité pour accueillir des usages très différents selon les moments de la journée, ainsi que la complexité de la gouvernance lorsque plusieurs acteurs aux logiques distinctes (scène nationale, collectif d'artistes, association, entreprise) pilotent ensemble un projet. En cas de tensions internes, la convivialité est souvent la première à s'éroder, ce qui nécessite une vigilance particulière.

Frédéric Robbe estime qu'il peut être pertinent de structurer un « projet dans le projet », en confiant à une équipe dédiée la responsabilité des actions liées à la convivialité (fêtes, afterworks,

hospitalité) tandis que d'autres pôles se concentrent sur la programmation artistique ou la restauration. Il cite le Lieu Unique à Nantes comme exemple de cette organisation.

Une autre personne dans la salle interroge la manière de créer du lien entre des publics qui ne se croisent pas naturellement (par exemple ceux des afterworks et ceux des concerts) sans affaiblir le projet culturel porté par les structures.

Aurélien Delbecq estime qu'il n'est pas nécessaire de chercher systématiquement à relier tous les publics entre eux. Selon lui, le simple fait que des personnes fréquentent un lieu, s'y sentent bien et y rencontrent d'autres usagers peut les amener progressivement vers le projet culturel et les propositions artistiques. Il cite l'exemple d'un groupe de jeunes mères, informé des goûters concerts et pour lequel un événement dédié aux 0 à 6 mois avait été créé. Il évoque également l'impact positif d'espaces extérieurs attractifs, comme un poulailler installé sur la terrasse, qui attire quotidiennement des familles du voisinage.

Thomas Hennebicque souligne que devenir un lieu de vie contribue à désacraliser l'espace culturel et à réduire le sentiment d'exclusion que certains publics peuvent ressentir. Il mentionne notamment le recours à une association du centre social pour assurer le catering, malgré les inquiétudes initiales liées à l'image du milieu des musiques actuelles.

Aurélien Delbecq rappelle enfin que les besoins en espaces de sociabilité sont croissants. Même dans des usages proches du coworking, les usagers recherchent désormais davantage que des bureaux : ils attendent des lieux porteurs de convivialité.

Une intervenante du public explique qu'en prenant la direction de son établissement un an plus tôt, elle a souhaité en faire un lieu convivial, hospitalier et ouvert au delà du seul projet culturel. Elle souligne toutefois que cette ambition, qui relève selon elle d'une mission d'intérêt général et de service public, se heurte à un manque de moyens : le temps consacré à ces actions se fait au détriment d'autres missions essentielles.



Frédéric Robbe rappelle que les lieux de musiques actuelles demeurent des espaces de contre culture et d'alternative. Selon lui, cette identité peut parfois surprendre ou déranger, mais constitue un élément fondamental de leur ADN. Il met en garde contre le risque de lieux trop normés, aseptisés, qui chercheraient à convenir à tout le monde et perdraient ainsi leur singularité et leur capacité à générer une convivialité authentique.

Thomas Hennebicque souligne que la programmation couvre aujourd'hui un éventail très large d'esthétiques, tout comme les publics accueillis. Dans ce contexte, la convivialité apparaît comme un élément transversal permettant de relier des univers artistiques et sociaux très différents.

Aurélien Delbecq interroge la manière d'être « ouvert à toutes et tous » : s'agit-il

d'accueillir tout le monde en même temps ou de proposer des temps spécifiques pour différentes communautés ? Il cite l'exemple d'une ouverture exceptionnelle lors du passage du Tour de France, qui a permis des croisements inattendus entre touristes et habitant.es, sans pour autant viser à fidéliser ces publics. Il rappelle que vouloir toucher « tout le monde » relève souvent d'une injonction extérieure, notamment des financeurs.

Il distingue enfin convivialité et hospitalité, jugeant cette dernière plus inclusive et plus engageante. Selon lui, les conditions favorisant la convivialité peuvent être mises en place, mais celle-ci ne peut être décrétée : elle dépend du regard des usager.es et de la manière dont il-elles s'approprient le lieu.

V. La place des bénévoles

Une intervenante du public explique que, depuis la mise en réhabilitation de son lieu, l'équipe se déplace dans différentes salles du Jura. Elle constate une forte baisse de l'engagement bénévole, liée selon elle à la disparition de la convivialité en l'absence d'un lieu fixe, et interroge les moyens de maintenir cette dynamique « hors les murs ».

Frédéric Robbe souligne l'attachement très fort du territoire à ce lieu et estime nécessaire de construire un récit collectif autour de la transition vers le futur équipement. Il suggère de créer des objets de rassemblement (par exemple un bal ou des temps forts ponctuels) afin de maintenir le lien avec les bénévoles, le public et pourquoi pas de mobiliser le public du futur !

Aurélien Delbecq décrit les actions mises en place dans sa structure pour entretenir la relation avec une soixantaine de

bénévoles : formations collectives, temps d'échanges, visites de lieux, sorties culturelles lorsque des places sont disponibles. Il insiste sur l'importance de dépasser le modèle traditionnel « une bière et un sandwich » et de favoriser l'interconnaissance, condition pour que les bénévoles deviennent de véritables ambassadeur·rices du projet.

Élie Conti propose de repenser l'implication des bénévoles en élargissant leur rôle au delà des tâches opérationnelles. Il évoque la possibilité de les associer à la conception d'événements, à l'accompagnement de porteur·euses de projets ou à la réflexion collective sur les usages d'un lieu, y compris en extérieur. Selon lui, il s'agit de préserver des principes d'action indépendamment des murs.

Thomas Hennebicque ajoute qu'il est également pertinent d'encourager les bénévoles à organiser eux mêmes des événements, dans ou hors les murs, avec un accompagnement de l'équipe professionnelle mais en leur laissant la maîtrise de la réalisation.

Une personne dans la salle explique que son établissement dispose d'une importante équipe de bénévoles et accueille environ 2 500 adhérent·es chaque semaine, notamment les mercredis et samedis. Afin de renforcer l'implication de ces bénévoles, un petit bar — le « Point Bar » — a été installé dans le hall. Entièrement géré par des bénévoles le samedi matin, il propose gâteaux, café et thé, et permet d'échanger avec les personnes de passage. Cette initiative favorise leur engagement tout en leur donnant l'occasion de présenter le projet de la structure, au delà de la seule programmation de concerts.

VI. Le rôle de charge de convivialité et les contraintes structurelles

Une personne dans la salle interroge le fonctionnement du poste de chargé-e de convivialité : s'agit-il d'un poste à part entière, d'une mission, d'un CDI, d'un temps plein ? Elle souhaite également savoir ce que l'arrivée de cette personne a changé et si des réticences ont émergé au sein de l'équipe.

Aurélien Delbecq précise qu'il s'agit d'une personne déjà présente dans l'équipe en tant qu'assistante de communication, reconnue pour ses qualités d'accueil. Elle occupe désormais un poste de chargée de communication déléguée à l'image et à la convivialité, avec également la gestion des bénévoles et des bars. Cette fonction a permis de repenser les espaces et leurs usages : rénovation des loges, transformation partielle des studios, amélioration de l'atmosphère grâce à des éléments décoratifs (tissus, plantes, signalétique lumineuse).

Selon lui, cette dynamique a entraîné des effets en cascade, notamment l'investissement des espaces extérieurs à travers des activités de jardinage menées avec des jeunes accompagnés par des IME (Institut Médico Educatif), puis avec le voisinage. Le fait que la personne soit issue de l'équipe a facilité l'intégration de la question de la convivialité dans l'ensemble du projet et dans le quotidien de chacun-e, grâce à un travail d'écoute et d'observation des usages.

Aurélien Delbecq souligne que cette évolution a modifié le rapport au voisinage et à la collectivité, qui perçoivent désormais une fréquentation accrue du lieu. La fiche de poste a été rédigée autour d'une mission centrale : travailler avec l'ensemble des parties prenantes, y compris les prestataires. Il cite notamment

le changement de prestataire de sécurité pour des raisons d'image.

VII. Les espaces et la notion de convivialité

Une personne dans la salle explique qu'en tant que responsable de la communication et de l'accueil des publics, il se retrouve fréquemment à assurer des tâches très diverses (régie, bar, déplacements de mobilier) afin d'adapter les espaces aux différents usager-ères (musicien-nés, publics, membres du CA). Il s'interroge sur la prise de conscience réelle, dans les organisations, de l'importance de la convivialité, et souligne l'intérêt de postes explicitement dédiés à cette mission.



Frédéric Robbe rappelle que la recherche de convivialité suppose d'imaginer plusieurs configurations possibles d'accueil. Il insiste sur l'importance des espaces de stockage, indispensables pour faciliter le travail des équipes chargées de créer des ambiances variées et accueillantes.

Aurélien Delbecq souligne que, dans la conception de nouveaux lieux, il est nécessaire de sortir du schéma classique de la salle de concert. Il insiste sur la reconnaissance de la maîtrise d'usage et de l'expertise des équipes quant aux besoins réels des structures.

Pauline Vessely invite à rester attentif-ves aux usages réels des publics et des artistes, et à accepter une part d'imprévu. Elle rappelle toutefois qu'il ne faut pas fantasmer un lien permanent entre toutes les personnes fréquentant un lieu, surtout lorsque le cœur du projet reste la programmation artistique. Elle identifie trois dimensions de la convivialité :

- humaine, liée aux professionnel-les et aux bénévoles ;
- spatiale, concernant les usages et l'aménagement ;
- temporelle, liée au rythme et à la disponibilité.

Selon elle, la convivialité repose sur un équilibre délicat entre ces trois éléments.

Aurélien Delbecq renvoie aux travaux d'Ivan Illich sur la convivialité, définie comme une société où l'outil est au service de la personne et non d'un corps de spécialistes. Il mentionne également le mouvement convivialiste, courant philosophique opposé au néolibéralisme et lié aux réflexions sur la décroissance, qui cherche des principes permettant de coopérer, de rivaliser sans violence et de prendre soin du monde dans un contexte de ressources limitées.

Une autre personne rappelle que la dimension sécurisante des lieux constitue un préalable indispensable à toute convivialité et nécessite un entretien quotidien.

Aurélien Delbecq évoque l'organisation de visites exploratoires réunissant des personnes représentatives de minorités afin d'identifier les zones « no safe » dans et autour du lieu, notamment la nuit.

Élie Conti souligne enfin l'importance de responsabiliser les usager-ères, au-delà des équipes professionnelles. Selon lui, la présence d'agents de sécurité peut parfois entraîner une forme de déresponsabilisation, alors qu'une gestion collective contribue à renforcer le sentiment de sécurité.

Les musiques caribéennes aujourd'hui : entre racines et réinventions



Mercredi 9 juillet | 16h30 - 18h30



Le Club



Table
ronde

Issues de brassages historiques, culturels et musicaux, les musiques caribéennes ont toujours été bien plus qu'une simple expression artistique. Elles sont à la fois vecteurs de mémoire, outils de résistance et moteurs d'émancipation. Depuis l'époque coloniale, elles portent les luttes contre l'asservissement, l'effacement culturel et les injustices sociales, en faisant entendre des voix longtemps marginalisées. Aujourd'hui, ces musiques connaissent un regain d'intérêt, porté par de nouvelles générations situées au croisement des héritages diasporiques, des hybridations esthétiques et des circulations numériques. Ce renouvellement des publics s'accompagne aussi d'une redécouverte – souvent intuitive et incarnée – du rapport à la danse, au corps, à la fête et au collectif.

À l'heure où les musiques caribéennes se transforment, entre enracinement local et circulation globale, cette rencontre propose de croiser les regards d'artistes, de chercheur·euses et de professionnel·les des musiques actuelles pour interroger les enjeux entre transmission et réinvention. Comment ces musiques participent-elles, tant à la création de nouveaux horizons artistiques et relationnels qu'à la construction d'imaginaires émancipés, à la réparation symbolique et à la réactivation de mémoires collectives ?

ANIMÉE PAR...



Audrey Makiesse
Journaliste (Paris)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Jocelyne Béroard
Chanteuse du groupe Kassav',
comédienne, écrivaine
(en visio)



Jean-Christophe Delcroix
Directeur du Tamanoir
(Gennevilliers)



**Gwendoline «Olivya» Victorin
& David Kiledjian**
Musicien·ne du groupe
Dwodelin (Lyon)



Alexandra Roch
Maître de conférences en
études anglaises à l'université
des Antilles et coordinatrice
de l'ouvrage « Les musiques
dans la Caraïbe et sa diaspora »
(en visio)

Stéphanie Gembarski introduit la table ronde en rappelant que, chaque année, RAFFUT est l'occasion pour la FEDELIMA de questionner une famille ou un courant artistique, ainsi que son interaction avec les lieux de musiques actuelles. Il s'agit tantôt d'explorer un mouvement en mutation, tantôt de s'interroger sur des pratiques qui bouleversent nos regards et nos manières de faire. Cette édition consacre ainsi une table ronde aux musiques caribéennes, à leurs racines multiples et à leurs réinventions contemporaines. À titre d'exemple, l'édition précédente s'était attachée à la scène électronique et à son rapport à la fête et à la danse : « *Musiques électroniques : de l'underground au mainstream, histoire, sens de la fête et place dans la programmation des lieux de musiques actuelles* » (RAFFUT 2024).

Stéphanie Gembarski continue en évoquant un changement de dernière minute : Francine Ouédraogo, codirectrice et programmatrice du Makeda (Marseille), initialement prévue parmi les intervenantes, est excusée. Elle est remplacée par Jean-Christophe Delcroix, directeur du Tamanoir (Gennevilliers).

La table ronde est animée par **Audrey Makiesse**, journaliste indépendante, qui se dit ravie de « mettre en lumière cette thématique sur la Caraïbe, sur sa culture et surtout sur son rayonnement musical ». Elle précise qu'il ne s'agira pas d'être exhaustif – le sujet étant immense – mais de proposer un échange riche, pertinent et vivant.

Elle présente ensuite les intervenant·es :

- Jocelyne Béroard, membre emblématique du groupe *Kassav'*, qualifiée de « monument de la musique antillaise ».

- Alexandra Roch, maîtresse de conférences en études anglophones à l'Université des Antilles et coordinatrice de l'ouvrage *Les Musiques dans la Caraïbe et sa diaspora*.

- Le groupe lyonnais *Dwodelin*, représenté par Gwendoline « Olivya » Victorin et David Kiledjian.

- Jean-Christophe Delcroix, directeur du *Tamanoir*, fin connaisseur de ces esthétiques caribéennes.

Aux origines des musiques caribéennes : héritages et fondations

Le débat s'ouvre sur la question des origines des musiques caribéennes, afin d'en saisir la richesse et la complexité historiques.

Jocelyne Béroard rappelle que l'histoire de ces musiques est indissociable de celle de l'esclavage. Si cette histoire est commune à l'ensemble de la Caraïbe, elle se décline différemment selon les puissances coloniales qui ont occupé les territoires — anglaises, espagnoles, hollandaises ou françaises. À ce contexte s'ajoute une diversité d'ethnies africaines déportées vers les îles. Au fil du temps, une langue créole commune, compréhensible à la fois des esclaves et des maîtres, s'est développée et a permis l'émergence d'un langage culturel partagé.

« La base musicale même de toute la Caraïbe est évidemment le tambour, ainsi que les chants », souligne-t-elle. Ces instruments premiers constituent le socle rythmique et spirituel sur lequel s'est bâtie l'expression musicale caribéenne.

Alexandra Roch prolonge cette analyse en rappelant que l'essence de la

musique caribéenne puise ses racines sur trois continents : l'Europe, l'Afrique et les Amériques, à travers les peuples autochtones déjà présents dans la région. « C'est un mélange, c'est une créolisation », résume-t-elle, évoquant le processus d'hybridation constant qui façonne ces musiques depuis des siècles.

L'animatrice Audrey Makiesse souligne à son tour que ces formes musicales sont au cœur de l'histoire et de la mémoire collective caribéennes. Elle interroge alors leur fonction de résistance, en évoquant notamment le *bélé* et le *gwoka*, traditions ancrées dans la lutte et l'affirmation culturelle.

À ce propos, Jocelyne Béroard revient sur les origines du groupe Kassav', né de cette volonté de réinventer les musiques traditionnelles. Les membres fondateurs — Pierre-Édouard Décimus, Jacob Desvarieux et Georges Décimus, tous trois guadeloupéens — souhaitaient créer un nouveau langage musical à partir de leurs héritages, tout en y mêlant d'autres influences martiniquaises comme caribéennes et autres : « Toutes les musiques que nous entendons nourrissent notre créativité » abonde Jocelyne. C'est à Paris, au fil de rencontres et de croisements artistiques, que le groupe a véritablement pris forme, donnant naissance au zouk, devenu l'un des symboles les plus puissants de la modernité caribéenne.

Audrey Makiesse interroge ensuite le groupe Dowdelin sur l'influence qu'a pu avoir le gwoka dans ses inspirations artistiques. Toujours en quête de nouvelles recettes et d'hybridation des genres, **David Kiledjian**, témoigne que Dowdelin est né de sa rencontre avec Gwendoline « Olivya » Victorin, qui parlait créole et « voulait faire cette sorte de son futuriste ». Il poursuit en témoignant que

cette influence est déterminante pour le groupe. Lui-même avait déjà pratiqué le gwoka au sein d'une formation gwoka jazz plus de 10 ans avant de créer Dowdelin « C'est d'ailleurs ce qui fait que j'ai eu l'idée d'y puiser l'inspiration pour nourrir la singularité de notre groupe. Cette science des tambours, cette différence qu'apporte l'héritage musical caribéen est précieuse » rajoute-t-il.



Recentrant le débat autour des thématiques de réinvention, de racines, mais aussi de musique actuelle, Audrey Makiesse demande s'il existe aujourd'hui un regain d'intérêt pour ces musiques caribéennes : « un retour des artistes vers ces sonorités-là ? ».

Olivya Victorin pense que créer un style en mettant en avant les Antilles, c'est avant tout « une volonté de créer sa musique à soi ». C'est désormais pour elle une fierté de chanter en créole, ce qu'elle n'osait pas encore faire avant sa rencontre avec David Kiledjian. Cette idée de retour aux racines prend ici tout son sens : lorsqu'elle était enfant, il lui était souvent interdit de parler créole avec ses parents. « Souvent, les taties, les mamies ne voulaient pas que l'on parle créole, car c'était perçu comme un manque de respect », se souvient-elle. Née en France, elle explique que sa mère l'a, au contraire, toujours autorisée à parler créole, ce dont elle lui est aujourd'hui infiniment reconnaissante.

Elle porte désormais cette langue de manière presque politique et souhaite l'amener dans tous les styles de musique, que ce soit la soul ou la house, là où on ne l'attendrait pas forcément, créant ainsi de nouvelles sonorités tout en valorisant sa richesse.

Jocelyne Béroard est invitée à réagir et revient sur les origines de l'inspiration du groupe Kassav' et de ses trois membres fondateurs. Selon elle, tout est né « d'un retour, d'une réflexion sur nous-mêmes. Connaître notre histoire et rassembler ceux qui ont appris la division ». Comme Olivya Victorin, elle évoque le fait qu'il leur était, enfants, souvent interdit de parler créole — non pas par mépris, mais par crainte que la coexistence du français et du créole, dans un processus de créolisation, ne crée des incohérences de sens ou des fautes dans la langue française. À l'époque, parler correctement le français constituait un repère social essentiel, une manière de distinguer celles et ceux qui avaient reçu une instruction de ceux qui n'en avaient pas bénéficié.

Pourtant, pour elle comme pour ses acolytes, la langue créole demeurerait fondamentale. « Elle était dépréciée, pas reconnue comme une langue. Nous devions — c'était un devoir — écrire en créole, parce qu'il fallait l'enrichir, lui redonner sa poésie dans les chansons qu'on faisait », explique-t-elle. Ce travail d'écriture était alors un véritable combat identitaire et culturel.

Souhaitant élargir le propos à la scène contemporaine, Audrey Makiesse interroge les intervenant-es sur la question de la langue : chanter en français reste-t-il une condition sine qua non pour s'exporter ? Elle pense notamment à la musique *zouk* telle qu'elle est représentée aujourd'hui par des artistes comme Aya Nakamura ou par certains rappeur-ses.

Jocelyne Béroard répond que, pour sa part, son combat a toujours été — et demeure — de défendre la musique créole, de la mettre en avant face à celles et ceux qui cherchent à la déprécier, jusqu'à ce qu'ils reconnaissent eux-mêmes que « c'est une belle langue ».

Audrey Makiesse ouvre ensuite la discussion sur un autre mouvement musical chanté en créole : le *shatta*, dont l'esthétique et la visibilité se sont fortement affirmées ces dernières années.

Alexandra Roch répond, à titre personnel, que l'usage du créole dans le shatta n'est pas comparable à celui d'autres courants. On y retrouve certes « une certaine revendication identitaire, avec parfois un drapeau de la Martinique sur scène », mais l'enjeu diffère de celui porté par un groupe comme Kassav', qui évoquait avant tout l'amour et la tendresse. Dans un autre registre de langue, le shatta, selon elle, peut parfois « paraître vulgaire » et, ce faisant, desservir la langue en altérant l'esthétique. Un point de vue globalement partagé par les autres participant-es.

Audrey Makiesse nuance toutefois cette analyse : n'est-ce pas, malgré tout, une autre manière de mettre en avant la culture antillaise, de valoriser différemment la musique caribéenne ? Alexandra Roch répond par une autre question : « Est-ce que, pour se mettre en lumière, on est obligé-e de se déshabiller, d'être nu-e ? » Elle s'interroge sur le fait qu'il puisse exister d'autres moyens de se faire entendre sans dénaturer la langue créole.

Jean-Christophe Delcroix complète en proposant une lecture générationnelle : peut-être que cette forme d'expression traduit aussi la liberté nouvelle d'une jeunesse antillaise qui, grâce aux artistes ayant auparavant valorisé la langue, n'a

plus de doute sur sa légitimité à l'utiliser dans tous les registres, y compris les plus provocants. « Comme d'autres langues plus dominantes, le créole s'autorise aujourd'hui l'exploration, l'expérimentation, voire la vulgarité », explique-t-il.



Jocelyne Béroard intervient à son tour pour rappeler que cette dimension n'est pas nouvelle. « Même avant Kassav', il existait déjà des textes très crus, avec des propos dévalorisants pour les femmes, des trucs sous la ceinture chantés par les hommes, mais aussi des femmes avec plus ou moins de subtilité », affirme-t-elle. À ses yeux, les textes du shatta actuel relèvent plutôt d'une forme de régression.

Audrey Makiesse rebondit en soulignant que cette vulgarité peut aussi être lue comme une stratégie d'émancipation féminine, une manière pour certaines artistes de reprendre le pouvoir sur les hommes en s'appropriant ce langage et cette liberté de ton. Jocelyne Béroard maintient toutefois sa position : selon elle, cela reste problématique « quand le panel d'influences thématiques est aussi large, je déplore que tout tourne uniquement autour du sexe ».

Entre métissage, mondialisation et réinvention des genres

Jean-Christophe Delcroix recentre le

débat sur les musiques caribéennes dans leur ensemble. Il rappelle que le *reggae* fut la première d'entre elles à s'exporter à grande échelle, un genre à la fois spirituel et parfois vulgaire, où s'exprime une liberté d'écriture comparable à celle évoquée plus tôt. Il souligne également, sans se dire spécialiste créolophone, « qu'il existe autant de créoles que d'îles, que d'archipels dans l'axe caraïbe », illustrant ainsi la diversité linguistique et culturelle qui nourrit cette scène musicale. De nombreux-ses artistes, jeunes ou moins jeunes, s'emparent aujourd'hui de cette richesse pour en renouveler les formes et les esthétiques.

Sur la question du mélange des genres, de l'hybridation et de la réinvention, Audrey Makiesse interroge les intervenant-es sur leur place d'artiste dans une mondialisation issue de la créolisation : comment se situer dans ce renouveau, « entre racines et modernité » ?

David Kiledjian estime que ces nouvelles formes artistiques découlent d'un mouvement perpétuel de la musique, pas uniquement propre aux musiques caribéennes mais inhérent à toute création. Olivya Victorin acquiesce, ajoutant que mélanger musique traditionnelle et musiques actuelles permet, selon elle, « de mettre encore plus en avant » le pays dont cette tradition est issue. Née en 1989, elle revendique une position à la croisée des genres, anciens et nouveaux, refusant de se laisser enfermer dans un seul style.

Alexandra Roch complète cette réflexion en précisant qu'elle parlerait davantage de mélanges que de rupture entre tradition et modernité. Pour elle, « il y a des musiques dans la Caraïbe », certaines étant (re)mises en lumière à certaines périodes pour des raisons de réaffirmation identitaire, comme c'est le cas du bèlè

évoqué plus tôt. Ces musiques sont sans cesse valorisées, réutilisées, transformées et combinées, témoignant d'une vitalité constante propre à la culture caribéenne.

Jocelyne Béroard rebondit sur le propos en témoignant du fait que, depuis son enfance, elle a baigné dans une grande diversité de styles musicaux présents dans les îles. Elle cite notamment ceux issus du bassin caribéen, comme la *salsa* (Cuba), le *compas* (Haïti) et la *biguine* (Antilles), auxquels s'ajoutent les chants traditionnels. Plus au sud, on trouve la *soca* et le *calypso* (Trinité-et-Tobago) et, en remontant vers le nord, le *reggae* (Jamaïque). Tout un éventail de genres qui possèdent chacun leur identité propre et qui, en se combinant, donnent naissance à de nouvelles formes.

Elle évoque également l'existence de modes musicales, phénomène qu'elle a pu observer tout au long de sa carrière. À son arrivée en France, alors que Kassav' venait de signer chez Sony, le label lui avait demandé de réaliser un album « salsa ». Elle raconte avoir alors répondu par une lettre : « Comment pouvez-vous dire qu'une musique est à la mode alors que cela fait cinquante ans qu'on la connaît ? Ce n'est pas une mode, c'est un style musical. Une mode, c'est un truc qui passe. » Pour elle, la musique relève avant tout de l'émotion, et ce qui touche les auditeur-rices dépasse largement les phénomènes de mode.

Audrey Makiesse revient sur la notion d'hybridation, qui peut se produire dans de bonnes conditions, « de manière saine et artistique », mais qui est parfois envisagée avant tout sous un angle économique et commercial. Cette approche peut compliquer la carrière internationale d'artistes caribéen-nes, qui ont souvent le sentiment que « leur musique s'exporte, mais pas eux ».

Un membre du public prend ensuite la parole pour réagir. Yao Louis, artiste-percussionniste, évoque avec passion le fait qu'en Occident, on cherche toujours à classer, à ranger la musique dans des cases, alors que, selon lui, « la musique est âme, la musique est tempo, la musique ne passe pas. La musique n'a pas de mode, n'a pas de temps ». Il appelle les artistes caribéen-nes, qu'il estime nombreux et talentueux, à ne pas se limiter à leur rôle d'interprète, mais à devenir également producteur-ices, éditeur-ices, dénicheur-ses de talents, comme cela se fait depuis longtemps en Europe ou aux États-Unis. Il reconnaît la nécessité d'une dimension économique, qu'il faut savoir assumer non seulement dans la musique, mais aussi dans d'autres domaines comme la littérature ou le sport, si cela permet au final de faire émerger de nouveaux talents. « C'est par nous-mêmes et pour nous-mêmes que nous y arriverons », conclut-il sous les applaudissements.

Jocelyne Béroard rappelle que Jacob Desvarieux a créé un concours « Le rêve antillais », à l'issue duquel le-la gagnant-e enregistrerait un album avec Kassav', et aussi le Grand Méchant Zouk permettant à des artistes connu-es localement, de se produire sur de grandes scènes dans les Antilles et en dehors. Elle espère que d'autres prendront la relève.

Revenant sur la question de l'exportation des musiques caribéennes, Jean-Christophe Delcroix rappelle qu'« il faut un certain prérequis culturel pour écouter une musique dans une langue qu'on ne comprend pas ». Cette réalité rend, selon lui, l'exportation beaucoup plus difficile pour les musiques chantées en créole que pour celles interprétées dans des langues dites dominantes comme l'anglais, le français ou l'espagnol.

Olivya Victorin est invitée à partager son point de vue. Elle explique qu'elle mène un travail minutieux sur la langue lorsqu'elle écrit ses textes pour d'autres formations, cherchant à en exprimer toute la richesse et la diversité. Elle sollicite parfois des membres de sa famille, notamment sa grand-mère « une formidable petite nerveuse » pour retrouver certaines expressions ou tournures d'autrefois : « pour savoir comment on parlait avant ». Une transmission héréditaire précieuse, souligne-t-elle, pour une langue qui a longtemps été marginalisée. « Une belle langue, que je n'ai pas encore totalement exploitée », conclut-elle avec modestie.

Alexandra Roch reprend la parole sur un ton plus grave pour rappeler que la réception des musiques caribéennes dans l'Hexagone demeure profondément marquée par l'histoire de l'esclavage et de la colonisation. Selon elle, ces héritages ont façonné une perception réductrice qui associe encore trop souvent ces musiques à la fête et à l'amusement, sans toujours reconnaître la profondeur, la technicité et la portée artistique de celles et ceux qui les créent. Cette condescendance implicite, précise-t-elle, n'est pas aussi présente dans d'autres régions du monde, où ces musiques sont davantage reconnues pour leur richesse culturelle et spirituelle.

Jocelyne Béroard abonde dans ce sens, rappelant que le succès de Kassav' en France est survenu bien après celui rencontré à l'étranger, notamment en Afrique, où le groupe remplissait déjà des stades entiers. Elle se souvient qu'à ce moment-là, dans l'Hexagone, « on s'est alors dit que peut-être on était en train de rater quelque chose ».

Jean-Christophe Delcroix est ensuite invité à s'exprimer sur le Tamanoir, lieu de musiques actuelles qu'il dirige. Il explique que la salle se positionne sur

une ligne artistique « entre musiques dites du monde et cultures dites urbaines, dans les musiques en tout cas d'ailleurs ». Les musiques caribéennes y trouvent donc naturellement leur place, à travers des événements dédiés comme le festival *Le Mois Kréyol*, auquel la salle participe activement, ou par le biais d'un accompagnement d'artistes caribéennes dans leurs projets.

Du point de vue de la programmation, il rappelle que le reggae a joué un rôle de « cheval de Troie » à l'international, ouvrant la voie à une meilleure visibilité des musiques caribéennes dans leur ensemble.

La parole est ensuite donnée à Benoît Van Kote, codirecteur et programmateur de l'Espace Django (Strasbourg). Il remercie chaleureusement l'ensemble des participant·es pour la richesse des échanges, rappelant que Dowdelin avait déjà été accueilli dans la salle. « Kassav', pas encore — mais on pourra en discuter », ajoute-t-il avec humour en direction de Jocelyne Béroard, provoquant quelques sourires dans la salle.

Retrouvant le fil de son propos, il confie avoir été particulièrement touché par les échanges autour de l'histoire de la Caraïbe, soulignant combien il est bouleversant de voir que « la pire chose que l'humanité ait pu créer, à savoir l'esclavage, puisse aboutir à des choses aussi belles », à travers des artistes qui portent cette histoire avec fierté et dignité.

En tant que Français ayant grandi en métropole, il dit avoir toujours été perturbé par le regard porté ici sur les musiques caribéennes, souvent réduites à des clichés : le soleil, la danse, ou encore Franky Vincent, sous l'influence de médias de masse, qui imposent des styles et

uniformisent les représentations. Dans sa propre construction musicale, ce sont des DJ anglais qui lui ont permis de découvrir la force, la profondeur et la puissance des musiques issues des territoires d'outre-mer français.

Il interroge dès lors la place et l'accueil de ces musiques en France, où elles demeurent encore cloisonnées, contrairement à d'autres pays comme le Royaume-Uni, où le rock britannique s'est depuis longtemps nourri des influences du reggae et d'autres musiques issues de la Caraïbe.

Yao Louis reprend ensuite la parole pour évoquer la question de l'appropriation culturelle. Il se souvient que, à la fin des années 1980 et jusqu'au milieu des années 1990, Lyon constituait un véritable épiscentre hexagonal du reggae, accueillant une multitude d'artistes jamaïcains. Avec le temps, le style s'est maintenu, s'est même amplifié, mais les artistes jamaïcains ont disparu, remplacés par des musicien·nes locaux·ales. Une évolution qui, selon lui, interroge la manière dont certaines cultures musicales se transmettent, se transforment ou se réapproprient, parfois au détriment de leurs initiateur·rices.

Germain Barataud, responsable production et booking au sein du label Lamastrock, prend à son tour la parole. Il salue la richesse et la diversité des musiques caribéennes, mais déplore le manque de structuration de la filière sur place, notamment l'absence de véritables boîtes de production ou de circuits professionnels solides, comme l'avait déjà souligné Yao Louis. Tourneur depuis vingt-cinq ans, il confie n'avoir reçu en tout et pour tout que deux ou trois propositions de groupes venus des Caraïbes souhaitant se produire en tournée.

À l'inverse, il évoque l'exemple de La Réunion qui, confrontée dans les années 1980 aux mêmes difficultés d'ostracisation et de reconnaissance artistique, a su en vingt ans structurer une filière solide et dynamique, sans l'appui de groupes internationaux tels que Kassav'. Aujourd'hui, un salon international de musique, le *IONMA* en marge du Sakifo Festival, s'y tient chaque année, témoignant de cette réussite.

Selon lui, la Caraïbe a souffert d'un manque d'ambition culturelle, lié à la fois à l'inaction politique, à l'insuffisance des financements et à une absence de stratégie de développement. Il rappelle que La Réunion a bénéficié d'investissements conséquents pour parvenir à cette structuration, preuve qu'une véritable volonté politique est indispensable pour permettre à la filière caribéenne de se consolider et de rayonner, indépendamment des qualités musicales, des goûts, du niveau de langue ou du registre artistique employé.

Ingrid Étienne, directrice depuis 2022 du Combo 95, réseau départemental de structuration de la filière musicale dans le Val-d'Oise, prend la parole, non sans émotion, exprimant son honneur de s'adresser à Jocelyne Béroard. Elle rebondit sur la question du manque de réseau en Martinique, expliquant s'être elle-même battue pour en créer un. Elle lance un appel à celles et ceux qui souhaiteraient s'impliquer dans cette dynamique : « S'il y a possibilité de ne pas être toute seule et qu'on monte un réseau pour les Caraïbes, pour structurer, je suis partante. »

Jocelyne Béroard acquiesce et confirme que « c'est avant tout un problème de structure ». Les difficultés, souligne-t-elle, sont à la fois financières notamment le coût élevé des billets d'avion et

administratives, avec des obstacles récurrents liés aux visas et aux formalités de déplacement.

Audrey Makiesse résume en soulignant qu'il existe bien une volonté forte, mais sans moyens financiers suffisants pour la soutenir.

Rebondissant sur les propos de Germain Barataud, une personne du public intervient pour rappeler que les ressources dont a bénéficié La Réunion tiennent aussi à l'investissement spécifique du pays colonisateur, la France, dans un contexte historique directement lié à l'esclavage. Selon elle, la différence de traitement entre La Réunion et les territoires caribéens trouve ses racines dans la forme particulière qu'a prise la colonisation dans ces régions. La problématique n'est donc pas seulement locale : elle s'inscrit également dans un rapport historique et politique à la métropole.

Sur la question de la visibilité des musiques caribéennes, notamment sur les plateformes numériques comme Spotify ou iTunes, Jocelyne Béroard déplore que le terme « zouk » n'apparaisse toujours pas parmi les genres de playlists proposés. Elle précise qu'elle continue, après de longues années de démarches, à se battre pour que cette reconnaissance advienne enfin. Faute d'alternative, certains choisissent souvent de classer leur musique dans la catégorie « pop », qui leur garantit une audience bien plus importante que celle de la mention « musique du monde », trop marginalisée dans les algorithmes de recommandation.

Audrey Brouan prend à son tour la parole. Responsable de la structure La Voix en Seine, elle est également artiste et accompagnatrice de projets, travaillant

aussi bien en France métropolitaine qu'à La Réunion. À ce titre, elle témoigne de ce qui se met concrètement en place sur le territoire réunionnais. Elle cite de nombreux dispositifs d'aide et de soutien aux artistes, portés par la région ou le département, permettant de véritables échanges entre les structures et les artistes. Ces soutiens concernent aussi bien la mobilité que la production de clips ou le développement professionnel, même si ces initiatives demeurent souvent peu relayées par les grands médias. Elle souligne néanmoins une différence de ressources notable entre La Réunion et les Antilles, qui se répercute directement sur les capacités de production et de diffusion.

En guise de point ressource, une personne du public mentionne l'existence du [FEAC](#) (Fonds d'encouragement aux artistes de la Caraïbe), un dispositif permettant de faire venir des artistes depuis les Antilles. Toutefois, il s'adresse à tous les genres artistiques et est le plus souvent mobilisé par des compagnies de théâtre. Pour y prétendre, il faut avoir déjà trois dates confirmées et répondre à deux ou trois appels à projets par an, ce qui en limite l'accès.

Autre information pratique évoquée : Jocelyne Béroard rappelle l'existence de l'association [Le Camp – Carbet des Artistes Martiniquais Professionnels](#) -, qui accompagne les artistes dans leur parcours et « apprend aux artistes à être un peu plus professionnels chez nous ».

La table ronde se clôt en musique, avec Kassav' et Dowdelin, pour un moment de partage et de célébration qui résume à lui seul l'esprit de la rencontre.



Évolution de l'emploi permanent à la FEDELIMA entre 2014 et 2023



Mercredi 9 juillet | 16h30 - 18h30



Théâtre de la
Courte Échelle



Table
ronde

Dix ans après une première photographie de l'emploi permanent dans les lieux de musiques actuelles réalisée en 2014 en partenariat avec Opale et le RIF, la FEDELIMA restitue les résultats d'une nouvelle enquête menée auprès de 109 structures membres, portant sur près de 1 500 salarié-es permanent-es.

Cette table ronde proposera une lecture actualisée et comparative des évolutions de l'emploi et des métiers sur la dernière décennie : parité dans les équipes, dynamiques générationnelles, niveaux de salaires, polyvalence des postes, ancienneté des personnes, émergence de nouvelles fonctions, etc. Elle sera également l'occasion d'ouvrir le débat avec les participant-es, en confrontant ces données aux réalités de terrain. Comment évoluent les équipes dans un secteur en transformation ? Que nous disent les chiffres sur les rapports de genre, l'organisation du travail ou le renouvellement des profils ? Quelles pistes envisager collectivement pour améliorer les conditions d'emploi dans les structures ?

CO-ANIMÉE PAR...



Véra Bezsonoff

Coordinatrice du soutien aux
adhérents et aux dynamiques
de territoire à la FEDELIMA



Hyacinthe Chataigné

Coordinateur de l'observation
et des études à la FEDELIMA

Une publication des résultats de ce
travail est prévue au premier trimestre
2026



Défense des libertés associatives et de création : ressources pour agir et se mobiliser



Jeudi 10 juillet | 10h00 - 12h00



Théâtre de la Presle



Table ronde

Face à la multiplication des pressions exercées sur les structures culturelles et leurs représentant·es vis-à-vis de leur projet artistique et culturel – demandes d'annulation de concerts, remises en cause de la programmation de certain·es artistes, attaques frontales vis-à-vis des personnes, menaces de retrait ou remises en cause de subventions pour avoir programmé un·e artiste, effectué une action ou pris la parole publiquement – comment s'organiser, se défendre et se mobiliser collectivement ? Cette table ronde propose de croiser les regards sur les atteintes aux libertés de création et d'association, d'en comprendre les mécanismes et d'identifier les leviers d'action pour y faire face. À partir de retours d'expériences, seront partagés des outils existants : grilles d'analyse, protocoles internes, fiches ressources et autres ressources mutualisées.

Nous aborderons les moyens d'agir en lien avec les partenaires publics, les réseaux professionnels et les observatoires existants. Un temps pour comprendre, partager, et surtout s'outiller collectivement afin de mieux défendre nos libertés fondamentales et réaffirmer l'indépendance des projets associatifs et culturels.

ANIMÉE PAR...



Grégoire Pateau

Chargé des dynamiques territoriales et de projets à l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Thomas Perroud

Secrétaire général de l'Observatoire de la Liberté de Création, professeur en droit public de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et docteur de l'Université de Warwick



Marianne Langlet

Chargée de mission recherche & développement au Collectif des associations citoyennes et coordinatrice de l'Observatoire citoyen de la marchandisation des associations



Fabien Givernaud

Directeur artistique de l'association Mix'Art (Grenoble)



Sébastien Étienne

Directeur de l'Autre Canal (Nancy)

Antoine Cordier de la FEDELIMA présente cette table ronde qui prend place dans un contexte de multiplication des cas de censures et de pressions en direction du secteur culturel. Les nombreuses remontées ont incité la FEDELIMA à proposer ce temps d'apports et de débat qui s'inscrit dans un chantier de travail plus large en lien avec différents partenaires tels que le [SMA](#), l'[UFISC](#), le [Collectif des Associations citoyennes](#) ou encore l'[Observatoire de la Liberté de Création](#). Il a pour objectif d'outiller les adhérents de la FEDELIMA et les acteur·rices dans leur ensemble pour faire face à ces attaques, en complément de la fiche-repère déjà créée et mise à disposition par la FEDELIMA en mai 2026 : « [Réagir en cas de pression sur la programmation artistique](#) ».

Grégoire Pateau, animateur de la table ronde, relève en introduction que si le sujet peut sembler à première vue pesant et générer de l'inquiétude, il est abordé dans un contexte où se consolident actuellement des espaces d'outillage, de réflexion et de coopérations pour faire face aux entraves qui se multiplient. Il précise que l'UFISC – Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles, qu'il représente, et dont la FEDELIMA est adhérente, a pour membres des organisations professionnelles artistiques et culturelles relevant du champ de l'Économie Sociale et Solidaire et donc à forte majorité associatives. Or, les associations artistiques et culturelles doivent faire face à une double menace, qui s'est accrue ces dernières années :

- Les entraves aux libertés associatives ;
- Les entraves à la liberté de création (et ses corollaires que sont la liberté de diffusion, la liberté de programmation et la liberté d'expression).

Ces deux types d'entraves sont aujourd'hui notamment documentées par les travaux de deux observatoires :

- L'[Observatoire des Libertés Associatives](#) (OLA), représenté par Marianne Langlet ;
- L'Observatoire de la Liberté de Création (OLC), représenté par Thomas Perroud.

Les associations artistiques et culturelles se situent à la croisée des chemins de ces deux enjeux : elles constituent à la fois le champ artistique et culturel du secteur associatif et le champ associatif du secteur artistique et culturel. Elles sont donc à la fois sous la menace des phénomènes de censures, de pressions, d'interdictions, d'attaques, de perturbations, de dégradations (...) et de toutes les formes d'entraves ou d'atteintes aux libertés de création, de diffusion, de programmation et d'expressions. Et sous la menace des différentes formes d'entraves possibles aux libertés associatives : financières et matérielles, juridiques et réglementaires, policières et physiques ou encore symboliques et de disqualification... Les risques pesant sur les libertés associatives sont par ailleurs aggravés d'un côté par l'outil de potentielles « entraves légales » que constitue le [Contrat d'Engagement Républicain](#) instauré en février 2021 pour les associations qui sollicitent une subvention publique. Et d'un autre côté par les phénomènes d'austérité budgétaire (choix arbitraires, censure économique) et par celui de « marchandisation » du secteur associatif décrypté par un autre observatoire au sein duquel le CAC est impliqué : l'[Observatoire citoyen de la marchandisation des associations](#). Celui-ci observe la manière dont les associations sont de plus en plus renvoyées au champ de l'économie classique, à travers notamment le phénomène assez

connu de la multiplication des appels d'offre au détriment des subventions classiques. Le fondement même, politique et démocratique, du monde associatif est ainsi déconstruit par ce double phénomène de marchandisation et d'entrave aux libertés associatives. On assiste donc à une sorte de « dépolitisation » du secteur associatif. Enfin, différentes formes d'injonctions à la neutralité - notamment politique - fleurissent actuellement, tant en direction du secteur associatif que de celui de la création. Les dynamiques de censure au sein du secteur sont ainsi doublées par des logiques d'autocensure plus ou moins consciencisée, en réponse à ces différentes pressions sur les acteur·ices et les structures.

Il est donc important de pouvoir qualifier toutes les formes d'entraves, en comprendre les origines, les mécanismes pour pouvoir s'outiller et y faire face. C'est l'objectif de cette table ronde qui s'appuiera dans un premier temps sur des expériences de terrain pour ouvrir ensuite la réflexion.

Le cas Kalash Criminel à l'Autre Canal

Premier témoin à intervenir, **Sébastien Étienne** est directeur de *L'Autre Canal*, structure labellisée SMAC de Nancy. Il s'agit d'un EPCC (Établissement Public de Coopération Culturelle) créé en 2007 par trois partenaires publiques, la ville de Nancy, la Région Lorraine (devenue Grand-Est) et le Ministère de la Culture. Sébastien Étienne témoigne d'une attaque très concrète vécue pendant deux mois en 2024 dont le groupe RN de la Région Grand-Est est à l'origine. Le Conseil Régional est constitué de 169 élu·es dont 56 % sont rattachés au groupe Les Républicains. Le premier groupe d'opposition est le Rassemblement

National (une trentaine de Conseiller·ères). Dans un établissement public, le conseil d'administration est essentiellement constitué de représentant·es des membres fondateurs, donc de membres du Conseil Régional, avec deux élus du Rassemblement National depuis les dernières élections. L'activité de L'Autre Canal est très dense, avec notamment une centaine de concerts par an. Parmi eux, l'artiste *Kalash Criminel* était programmé en avril 2024, dans le cadre de sa tournée d'une quinzaine de dates en France, concert qui s'est parfaitement déroulé. Pourtant, une dizaine de jours avant le concert, le journal L'Est Républicain titrait ainsi un de ses articles : « *La préfecture n'interdit pas le concert à Nancy du rappeur controversé Kalash Criminel* », aboutissement d'une polémique née le 23 février 2024. Ce jour-là, une délibération est présentée par l'exécutif régional en commission permanente concernant le soutien aux lieux culturels labellisés/ conventionnés du territoire Grand Est dont les Scènes de Musiques Actuelles. Le conseiller Laurent Jacobelli, Président du groupe Rassemblement National à la Région, dénonce alors un « *nouveau financement régional de la haine anti-flics en faveur de L'Autre Canal qui accueille dans sa programmation le rappeur Kalash Criminel* ». À l'issue de cette commission, Sébastien Étienne reçoit immédiatement un appel de la présidente de la commission culture de la Région. S'ensuit un communiqué de presse et une première conférence de presse du RN au siège de la Région suivie d'une seconde devant l'Hôtel de police de Nancy (tentative de rallier les syndicats de police - la tenue à l'intérieur ayant été interdite par la Préfecture...). Le tout est naturellement suivi de nombreux articles et d'innombrables sollicitations téléphoniques de la part de médias locaux, régionaux et au-delà. Les attaques fusent de toutes parts en direction de L'Autre Canal et de sa programmation.

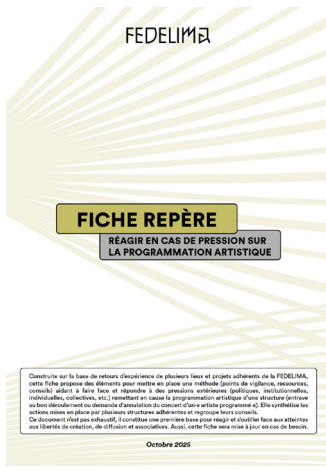
Les éléments de langage utilisés sont d'une rare violence : « appel au meurtre de policiers », « haine du flic », « appel au crime, à l'émeute », « perversion de la jeunesse »... Les informations relayées sont bien souvent fausses ou inexactes et le RN appelle à des sanctions juridiquement infondées : interdiction du concert ou encore demande de baisse des subventions (l'établissement perçoit une contribution statutaire et non une subvention). Cette situation de crise a donc été extrêmement difficile à gérer, professionnellement comme émotionnellement, pour la structure, son directeur, son équipe et sa gouvernance. Une alliance stratégique a été pensée au sein du Conseil d'Administration, en particulier avec la ville de Nancy et l'État. Et une cellule de crise a été mise en place pour résister à la pression et répondre à la situation de différentes manières :

- Définir des éléments de langage et caler une stratégie de communication ;
- Reprendre la maîtrise du temps, ne pas se laisser déborder, notamment par la maîtrise et la gestion des relations presse (sur-sollicitations) ;
- Accompagner l'équipe (points réguliers sur l'évolution de la situation) ;
- Une prise de contact avec le SMA en capacité de dispenser de précieux conseils, particulièrement sur les aspects juridiques ;
- Des échanges avec les structures qui accueilleraient les autres dates de la tournée (ce qui a permis de constater qu'il s'agissait pour cette tournée d'un cas isolé) ;
- La production d'une note argumentaire, base pour développer une approche par la pédagogie dans les relations avec la ville, la

Préfecture...

- Des prises de rendez-vous pour ouvrir le dialogue avec les associations mobilisées contre le concert.

Enfin, un autre aspect important de la gestion de crise a été d'assurer une veille active sur les réseaux sociaux. En effet, la campagne de dénigrement s'est majoritairement jouée sur ces mediums. Sébastien Étienne a également tenté de solliciter directement l'artiste et sa production pour envisager à une mise en débat le jour du concert, mais cette initiative n'a pas pu aboutir. Beaucoup de temps a été pris pour documenter la situation : consignation des faits, articles de presse, captations vidéos des séances du Conseil régional, récolte de cas d'entrave et de polémiques comparables, textes de lois et éléments juridiques, contextualisation (L'Autre Canal, sa direction, sa gouvernance, ses valeurs... Le rap, sa caractérisation, ses pratiques... L'artiste, son univers, sa démarche artistique...). Le tout a été compilé au sein de la note de synthèse évoquée précédemment et que l'Autre Canal tient à disposition des membres de la FEDELIMA.



Cette dernière est devenue l'élément de référence pour la structure comme pour les partenaires publics qui la soutienne. En effet, il est préoccupant de constater que ni les services de la Régions, ni les élu-es et collaborateur-ices de la majorité régionale étaient suffisamment armés pour objectiver la situation et répondre aux attaques de l'opposition. Il y a eu comme un effet de sidération qu'il a fallu dépasser. Sébastien Étienne précise également que si la Préfecture avait émis un arrêté interdisant le concert (sur la base de risques de troubles à l'ordre public, par exemple), L'Autre Canal se serait bien sûr plié à sa décision. Mais elle aurait néanmoins rappelé que l'artiste ne fait à ce jour l'objet d'aucune poursuite judiciaire, d'aucune condamnation... Il aurait donc clairement été question d'un cas de censure caractérisée et d'une atteinte aux libertés à la fois de création et de programmation.

Le directeur de L'Autre Canal conclut son propos en alertant sur le caractère très organisé et très méthodique de ce type d'attaque de la part de l'extrême-droite, contre lequel il est indispensable de s'armer, pour éviter les effets de sidérations et de se laisser dépasser par la dimension émotionnelle.

Le cas Médine au festival Bien l'Bourgeon

Fabien Givernaud, directeur de l'association Mix'Arts, propose un second témoignage. Située à Grenoble, l'association organise chaque année une saison culturelle et deux festivals : Merci, Bonsoir et Bien l'Bourgeon. La situation qu'il rapporte concerne l'édition 2025 de ce dernier, qui se tenait pour la première fois à Gresse-en-Vercors, en territoire rural. Cette municipalité était par ailleurs déjà fragilisée par une situation d'instabilité politique liée à des polémiques autour

du domaine skiable ayant entraîné en décembre 2025 la démission du Maire et de plusieurs élu-es . Les nouveaux élus imaginaient donner un souffle nouveau à ce village de 400 habitant-es en accueillant un festival de musiques actuelles. Celui-ci est historiquement soutenu par le Département de l'Isère, à un montant modeste (4000 € prévus en 2025). Il est important de noter qu'aucun-e élu-e du Rassemblement National ne siège au Conseil départemental. Sa majorité est composée d'une alliance entre Les Républicains et des forces centristes et son opposition composée de différentes forces de gauche (PS, EELV, communistes et LFI). Trois semaine avant le festival, Fabien Givernaud reçoit un appel de Pierre-Didier Tchétché (du groupe Isère Écologie et Solidarités) lui annonçant que le 25 avril 2025, lors de la Commission permanente du Conseil départemental ayant pour objet le vote des « subventions de fonctionnement en faveur des pratiques, de la création et de la diffusion artistiques », le président du département, Jean-Pierre Barbier (LR), a déposé un amendement de dernière minute pour retirer du rapport soumis au vote la demande de subvention du festival. À l'exception de Pierre-Didier Tchétché (IES), l'ensemble des élu-es ont voté cet amendement. Il n'existe pas de compte-rendu public du débat et de la délibération de cette réunion. Selon l'Union de la Gauche Ecologiste Solidaire (UGES), un groupe d'opposition de gauche au sein du Conseil départemental, cette décision a été « motivée oralement par la présence du rappeur Médine lors de ce festival ». Le plus choquant pour le directeur de Mix'Art est le constat du partage des mêmes idées islamophobes envers le rappeur Médine par des élu-es de droite comme de gauche. Bien que l'ensemble des élu-es du groupe « Isère Écologie et Solidarités », après avoir pris contact avec Fabien Givernaud pour l'assurer de son soutien et s'excuser

de cette « erreur » de vote, annonce le souhait de revenir sur la décision (essayant un refus de la part de la majorité), le mal est fait. D'autres élu-es de gauche ne partagent pas cette opinion, jugeant Médine comme un artiste choquant, problématique, voire le comparant à un fasciste. « Que des positions islamophobes émanent de l'extrême-droite, voire de la droite traditionnelle, est plus ou moins habituel... Qu'elles émanent de forces de gauche est très questionnant », relève le directeur de Mix'Arts.

Si l'envie prime, à chaud, de « ruer dans les brancards », de crier au scandale, l'association et son directeur décident finalement de tempérer et prennent attache avec différents interlocuteurs : la FEDELIMA, bien sûr, le SMA (dont ils sont membres), l'UFISC et l'Observatoire des Libertés Associatives. Ils essayent également de joindre les élu-es et autres interlocuteurs et interlocutrices des services du Département avec lequel-les ils entretiennent de bonnes relations. Ils souhaitent notamment leur demander de ne pas faire « fuiter » l'information dans la presse. Si elle doit sortir, ils préfèrent que l'association, la première concernée, en soit à l'origine. Les élu-es ne répondent pas à leurs sollicitations et les services les informent qu'ils ont ordre de ne plus communiquer avec eux.

Par l'intermédiaire de l'UFISC et de l'Observatoire des Libertés Associatives, Mix'Arts est mise en relation avec un journaliste de Médiapart et avec une avocate spécialisée, Marion Ogier. L'association contacte également Juliette Mant, récemment nommée en tant que Haute Fonctionnaire à la liberté de création pour le Ministère de la Culture.

.....
 1 Extrait : « Nous sommes profondément attachés au principe de laïcité et nous luttons avec fermeté contre l'antisémitisme, la xénophobie et le racisme. En l'occurrence, les valeurs véhiculées depuis plusieurs années par le rappeur Médine ne sont pas en adéquation avec celles portées par notre groupe politique. »

Ces différent-es interlocuteur-ices les conseillent, notamment dans la rédaction d'un communiqué de presse, adressé au Président du Conseil Départemental d'Isère et qu'ils essayent de rédiger de la manière la plus objective possible. Ils y développent l'idée qu'il est illégal de supprimer une subvention pour le motif d'un désaccord en termes de programmation et que cela va notamment à l'encontre des Droits Culturels inscrits dans la loi française. Informés de la parution prochaine d'un article dans Médiapart, des élu-es de l'opposition de gauche envoient à l'association un mail pour justifier leur position, sur laquelle ils ne reviennent pas¹. L'association se retrouve prise entre le journaliste de Médiapart qui exige que l'article paraisse avant l'événement et la commune d'accueil du festival qui ne s'oppose pas à sa sortie mais souhaite qu'elle ait lieu après l'événement pour éviter une médiatisation trop forte pendant le festival. En parallèle, l'information commence à circuler sur les réseaux sociaux et l'association lance un appel à soutien auprès des structures culturelles régionales et nationales. Plus de 300 soutiens remontent du terrain dont la quasi-totalité des structures culturelles iséroises (Mix'arts recense un seul cas de structure qui n'est pas en soutien car en accord avec la décision, les autres ne s'étant pas exprimés par peur de représailles financières). Communiqué de presse et article de Médiapart sont finalement conjointement publiés quelques jours avant le festival qui n'est de toutes façons généralement pas relayé par la presse locale. Au final, seuls le Dauphiné Libéré et Place Gre'net (un média en ligne local plutôt réactionnaire) parlent du festival pour évoquer le cas Médine de manière négative. Et un article

de *Télérama* paru en juin dénonce la situation et la tentative de censure du département.

Au final, le festival se déroule parfaitement et Médine livre un excellent live, sans doute échaudé par la situation.

Par la suite, la part des élu-es de l'opposition, qui regrettent leur décision initiale, essayent de peser pour que le festival récupère sa subvention. Mais ils se heurtent à l'absence totale de preuves. Le Conseil Départemental a supprimé la vidéo de la séance. Il n'existe aucune trace de la décision, comme si cette subvention n'avait non-seulement jamais été supprimée, mais jamais non plus votée... Seul le compte-rendu de la commission permanente est disponible, mais qui ne mentionne pas la décision concernant Mix'Arts... De plus l'association ne souhaite pas s'engager dans une bataille juridique par peur de perdre également les subventions allouées par le département à son second festival ou encore celles de la Région Auvergne-Rhône-Alpes (soit un total d'environ 25 000 €, ce qui aurait un impact sur l'emploi dans la structure). Fabien Givernaud salue néanmoins le comportement de la commune de Gresse-en-Vercors qui l'a invité à présenter ses explications relatives à la programmation de Médine devant l'ensemble des élu-es et dont la majorité a finalement compris et soutenu la décision. Il en aurait attendu de même de la part des élu-es du département...

Au final, l'affaire n'a pas eu plus de répercussions. L'affaire reste à suivre néanmoins, car Mix'Arts programme à nouveau Médine, en novembre, à la Belle Électrique, salle labellisée SMAC à Grenoble. Mais cette fois, cela ne semble pas poser de problème aux institutions. C'est en tous cas le discours tenu auprès de Fabien Givernaud par une élue PS à qui

il a posé la question. Il s'interroge donc sur le « deux poids, deux mesures » entre une petite association et un établissement labellisé...

Enfin, Le directeur de Mix'Arts revient sur la difficulté à gérer cette affaire pour lui et sa gouvernance et sur les 20 jours passés à laire face à la situation en pleine période de coordination du festival. Il retient notamment que la représentante du parti L'Après au sein du Conseil Départemental a voté pour le retrait de la suspension et l'a justifiée par la suite au travers d'un discours clairement islamophobe, tout comme l'élue PS et les deux maires PCF des deux plus grosses villes de l'Isère. Pourtant, Médine avait déjà été programmé lors d'un festival organisé par le PCF local ainsi que dans une salle de l'une de ces deux villes... Fabien Givernaud fustige ainsi le grand manque de courage politique de ces élu-es face aux pressions de la droite et de l'extrême droite. Il constate qu'iels ne sont pas forcément des alliés politiques et qu'un gros travail de pédagogie reste à fournir concernant les réalités des pratiques du secteur et le respect des droits culturels.

Réactions et témoignages complémentaires

Un responsable d'une structure de production en Corrèze souhaite témoigner à propos d'une situation moins visible mais aux conséquences importantes. En 2024, ses demandes de financements auprès de la DRAC sont demeurées sans réponse. Cela n'a pas vraiment suscité d'inquiétude jusqu'à ce qu'un acteur du territoire, en quelques sortes « lanceur d'alerte », les prévienne avoir reçu des informations de la part d'une conseillère DRAC. Celle-ci lui annonçait que les actions portées par la structure de production en question ne rentraient pas dans le cadre du Contrat d'Engagement

Républicain, sans plus de précisions. Le responsable, qui connaît la conseillère en question depuis de nombreuses années, cherche à la joindre et celle-ci lui annonce qu'elle ne peut pas lui parler au téléphone et lui propose de le rappeler le soir-même sur sa ligne fixe personnelle. Il apprend donc que la Directrice des Affaires Culturelles a interdit à tous ses services d'entrer en contact avec lui. Il travaille pourtant régulièrement avec les services de l'État depuis plus de 20 ans. La conseillère lui explique que sa structure a été « black-listée » par la Préfecture, sans plus de précisions. Il a sollicité un rendez-vous auprès de la DRAC qui a refusé et fustigé ses conseillères pour avoir fait « fuiter » l'information. Il a sollicité ensuite la DRAC-adjointe, qu'il connaît bien et qu'il considère comme une alliée. Cette dernière a tenté de récupérer plus d'informations et lui a confirmé que la décision venait bien directement de la Préfecture. Ils ont réussi à débloquer ensemble la situation grâce à l'obtention précédente d'une petite subvention dans le cadre du FDVA que la Préfecture n'avait pas relevée. Cela a permis d'argumenter sur la non-justification d'un tout autre refus et le financement de la DRAC a finalement été notifié. Mais les attributions étant discrétionnaires, s'il n'avait pas eu les informations par l'intermédiaire du « lanceur d'alerte », il n'aurait eu strictement aucuns recours et la Préfecture aurait pu maintenir son veto sans plus de justifications. Il aurait juste pu constater l'absence de réponse à ses demandes. Dans les deux cas présentés auparavant, qui concernent des collectivités territoriales, les décisions sont publiques, les séances filmées (ou censées l'être), les recours plus facilement envisageables. « Mais quand il s'agit de l'État et des Préfectures, c'est l'omerta totale », conclut-il. Il ajoute que si sa structure n'est pas particulièrement militante, elle accompagne des projets

féministes, ou bien d'autres s'étant produits à Notre-Dame-des-Landes, ce qui explique probablement le fait d'avoir été ainsi « black-listés ». Mais cela reste spéculatif. Les raisons réelles demeurent invisibilisées...

Un des participant vient compléter ce précédent témoignage. Il relève que des agents des renseignements territoriaux sont présents dans les départements. Des indiscretions de la part de salarié-es de la Préfecture de Haute-Vienne, où il réside, lui ont permis d'apprendre qu'un équivalent temps plein au sein des services a pour mission de scruter toutes les demandes de subventions et d'analyser notamment l'ensemble des membres des gouvernances des associations qui en sollicitent. Il est ensuite chargé, sur la base d'un faisceau d'indices – mais sans forcément de preuves – de produire une note pour aiguiller les décisions du Préfet. Il n'en résulte aucune pièce permettant d'organiser sa défense. Et le cas présenté à l'instant est loin d'être isolé. Il existe bien sûr des espaces d'interpellation, notamment le Mouvement Associatif, au sein duquel il invite l'ensemble des acteur-ices culturel·les à entrer pour faire poids. Mais le problème majeur demeure de ne pas pouvoir se retourner contre ce type de décisions. Des méthodologies commencent à voir le jour pour faire face à des attaques d'élus·es, tel que cela a été montré dans les témoignages précédents.



Mais comment faire face à un espace légal, le renseignement territorial, qui ne s'appuie pas sur des preuves, n'attaque pas directement, mais oriente insidieusement des décisions pour lesquelles l'État est souverain et n'a pas à se justifier, à savoir sur l'octroi d'une subvention ?

Un troisième participant prend la parole. Il travaille pour le Château Éphémère, lieu de création dédié aux musiques électroniques et aux arts numériques dans les Yvelines, territoire plutôt politiquement ancré à droite. Il témoigne voir apparaître des petits signaux d'ingérence et de tentatives de censure. Les premiers sont autour de l'utilisation de l'écriture inclusive dans les dossiers de demandes d'aide à la création déposés auprès de la Région Île-de-France. C'est parfaitement assumé par la collectivité qui invite les demandeurs à reformuler leurs dossiers. Le second cas de figure concerne une demande de soutien pour un festival à forte coloration Queer auprès de leur Communauté Urbaine qui leur a expliqué ne pas apprécier l'utilisation du terme LGBT au sein de la communication.

Cette séquence de témoignages se ponctue ensuite par le rappel de l'existence de la *fiche-repère* élaborée par la FEDELIMA « Réagir en cas de pression sur la programmation artistique », sur la base notamment de témoignages d'adhérents. Sébastien Étienne ajoute qu'il est de la plus haute importance de faire circuler l'information et les témoignages entre adhérents, de s'appuyer sur le transfert de savoir-faire, les dynamiques de solidarités... « Le plus important, en cas d'attaque, est de ne pas rester seul et de pouvoir s'appuyer sur une analyse comparative ».

L'animateur rappelle également la publication récente par le Ministère de la culture d'un guide juridique et pratique sur la liberté de création.



Plus globalement, le travail produit en coopération par la FEDELIMA, le SMA, l'UFISC et les deux observatoires, dont cet atelier est l'une des étapes-clés, permettra de compiler, organiser et produire de la ressource.

Il témoigne enfin lui-même d'une situation en Région Île-de-France, ayant trait plutôt à la question de « neutralité politique », et faisant suite à la publication par l'UFISC d'un communiqué appelant à un vote uni contre l'extrême-droite aux dernières élections législatives. À plusieurs reprises, la collectivité a fait part directement à l'UFISC ou à des signataires du communiqué, de la dimension partisane du communiqué et a rappelé qu'une association culturelle n'est pas une association politique et que de telles prises de positions pouvaient amener à remettre en cause les financements attribués.

Enfin, Aurélie Hannedouche, Déléguée générale du SMA, ajoute que le sujet de l'écriture inclusive a également été posé en PACA, la Région ayant supprimé une subvention de 75 000 € à la structure Kourtrajmé à la suite de son utilisation. Par la suite, d'autres adhérents du SMA ont commencé à être inquiétés, leurs

subventions étant bloquées. Le SMA a procédé à une recherche juridique qui confirme le caractère illégal de telles décisions. Il est interdit de retirer une subvention pour cause de recours à l'écriture inclusive au sein de sa communication (c'est en revanche possible concernant les dossiers de demandes de subventions). En cas de recours auprès du tribunal administratif, les structures auraient gain de cause. Pour ne pas tendre les relations avec les partenaires institutionnels, le SMA a fait le choix de ne pas tenter de recours en justice, mais de réagir en local via l'intersyndicale (SMA, SYNDEAC, SYNAVI, Scènes Ensemble, tous représentés par une femme). Un échange s'est tenu avec le cabinet et un élu de la Région, étayé et argumenté en faveur de l'utilisation de l'écriture inclusive et leur affirmant le caractère illégal de la décision. L'entrevue s'est soldée par une victoire claire, la Région étant revenue sur sa décision, expliquant ne pas cautionner et maintenir l'interdiction au sein des dossiers de demandes de subventions, mais ne plus bloquer les attributions en cas de recours de l'écriture inclusive au sein de la communication. Le SMA peut mettre à disposition son argumentaire et activer si besoin l'intersyndicale Île-de-France.

Rebonds et présentation de l'Observatoire de la liberté de création

L'animateur propose à Thomas Perroud, puis à Marianne Langlet de rebondir sur ces témoignages en s'appuyant sur l'historique et les travaux des Observatoires de la liberté de création et des libertés associatives.

Thomas Perroud intervient le premier au nom de l'Observatoire de la liberté de création (OLC). Il souhaite d'abord réagir aux témoignages avant de présenter

l'OLC et ses travaux. Il trouve le cas de l'Autre Canal particulièrement intéressant et en résonance avec ce que l'OLC défend. Le propos de Laurent Jacobelli (élu RN) illustre parfaitement ce que peut être la négation de la liberté de création. Il nie même purement et simplement le caractère créateur de Kalash Criminel. Il parle en effet de liberté d'expression. Cela lui rappelle un arrêt concernant le rappeur Orelsan qui a fait l'objet de beaucoup de tentatives - abouties ou non - d'annulations de concerts. La décision prononcée à l'époque par le juge en charge de l'affaire lui semble parfaitement répondre à l'attaque de M. Jacobelli. Un juge va en effet étudier l'ensemble de la création de l'artiste concerné, il va écouter toutes ses chansons, ce que ne font généralement pas les personnes qui tentent de faire censurer un artiste. Dans le cas d'Orelsan, le juge fait le constat suivant : « il est clair qu'une écoute exhaustive et non tronquée de ses chansons permet de réaliser que l'artiste n'incarne pas ses personnages, au demeurant particulièrement médiocres dans les valeurs qu'ils véhiculent, qu'il ne revendique pas, à titre personnel, la légitimité de leur discours et qu'une distanciation avec ceci permettant de comprendre qu'ils sont fictifs, est évidente ». Cela illustre parfaitement la spécificité de la liberté de création par rapport à la liberté d'expression. Cette idée est difficile à faire passer : « qu'il existe une différence formelle entre Kalash Criminel et un homme politique ». Et les censeurs tentent de nier cette distanciation qu'apporte la création. C'est le cœur de leur stratégie de communication.

Deuxième élément d'actualité, toujours dans le même domaine musical, Freeze Corleone a été interdit de concert par un préfet et le tribunal administratif de Besançon a confirmé sa décision. Jusqu'à l'intervention du Conseil d'État, que l'OLC espère pour bientôt, le concert est annulé.

Cela illustre que, dans la période contemporaine, « la censure remonte progressivement dans le temps ». Traditionnellement en France, comme par exemple dans le cas d'Orelsan, la liberté d'expression est régulée une fois qu'une personne s'est exprimée, a exposé ou publié son œuvre. Le juge pénal est mobilisé a posteriori pour décider s'il y a racisme, antisémitisme, apologie du terrorisme, etc. Depuis l'affaire Dieudonné, et la tournée de son spectacle dans les années 2010, le juge administratif a accepté qu'on puisse interdire en amont certains spectacles (comme le suggère la Une de l'Est Républicain dans le cas de Kalash Criminal : « La Préfecture n'interdit pas le concert... »). On constate, dans la période récente, de plus en plus de tentatives d'intervention concernant la liberté de programmation... On passe d'une censure a posteriori à une censure a priori.

Thomas Perroud commente ensuite le témoignage évoquant le non-respect du Contrat d'Engagement Républicain. Dans le cas d'une absence de réponse d'une administration, cela vaut pour décision (refus). En cas d'attaque en justice, elle est tenue d'expliquer sa décision devant le juge. En cas d'absence d'explication, la décision du juge va automatiquement à son encontre. Cet état de fait relève d'une jurisprudence des années 1950 (Barel) : une admission au concours de l'ENA avait été refusée à un communiste. L'administration n'a pas voulu assumer ni expliquer sa décision du fait de cette orientation politique. Le Conseil d'État a donc décidé de l'annulation de la décision.

À la suite de ces premières réactions, Thomas Perroud présente l'Observatoire de la liberté de création. Cette association a été créée en 2002, sous l'égide de la Ligue des Droits de l'Homme, en réaction à la loi dite « Jolibois » de

1998 « relative à la prévention et à la répression des infractions sexuelles ainsi qu'à la protection des mineurs ». Elle a pour objectif de lutter contre la pédocriminalité, « qui, bien évidemment, est un combat éminemment important », souligne le Secrétaire Général de l'OLC. Mais la loi portait le risque d'entretenir une confusion entre fiction et réalité en intégrant la notion de représentation. Les cas récents autour des œuvres de Bastien Vivès ou de Miriam Cahn au Palais de Tokyo sont représentatifs de cette problématique. C'est récemment, en 2024, que l'OLC s'est constitué en association indépendante de la Ligne des Droits de l'Homme. Elle regroupe aujourd'hui une quinzaine d'organisations, dont la FEDELIMA, ainsi que des artistes, des juristes et des syndicalistes, affichant une volonté commune de défendre la liberté de création et la liberté artistique. Elle a pour objectif d'effectuer un rôle de vigie concernant les atteintes à la liberté de création grâce à son réseau de membres qui, depuis le terrain, font remonter les cas de censure, de menaces, d'entraves, qu'elles soient administratives (par exemple l'interdiction d'une diffusion par un Préfet) ou judiciaires, lorsque des poursuites pénales sont engagées contre un artiste. Elle ne défend pas, en revanche, des artistes racistes, antisémites, homophobes. Créé sous l'égide de la Ligue des Droits de l'Homme, l'engagement de l'OLC vis-à-vis de ces valeurs est indéfectible.

Elle a également pour objectif d'informer et de sensibiliser le public, ainsi que d'analyser et de proposer des solutions juridiques aux personnes et structures qui les sollicitent. Elle prévoit enfin, à l'automne 2025, de créer une « clinique juridique » en lien avec des collègues universitaires et leurs étudiant·es, pour les faire travailler sur les cas qui leur sont remontés. Ces remontées

s'effectuent essentiellement via un formulaire en ligne de signalements qui, pour être convenablement traitées, doivent être documentées. C'est un élément important à retenir : face à des tentatives de censure, il faut avoir le réflexe immédiat de la preuve : captures d'écran, sauvegarde des mails, toutes traces possibles de communications... Ces éléments sont évidemment traités de façon confidentielle par l'OLC. Thomas Perroud revient à ce sujet sur la situation absolument effarante de la disparition des enregistrements vidéo des échanges lors de la Commission permanente du Conseil départemental de l'Isère (voir ci-dessus « Le cas Médine au festival Bien l'Bourgeon »). Il est parfaitement illégal d'effacer des registres publics. Il s'agit même d'une infraction pénale (le Code pénal protège l'intégrité des documents publics).

L'OLC essaye ainsi d'accompagner les artistes et les structures victimes de censure, dans la mesure de ses moyens, qui devraient être renforcés par la création de la « clinique juridique ».

Enfin, l'Observatoire développe une action de plaidoyer en direction des pouvoirs publics. Il est notamment à l'origine de la Loi LCAP, qui consacre la liberté de création artistique et crée le délit d'entrave à la liberté de création artistique. Les artistes sont par exemple protégés, dans ce cadre, des manifestations à l'extérieur d'un lieu de culture qui empêcheraient les spectateur·ices de se rendre à leur spectacle. Une jurisprudence constante depuis les années 1930 oblige d'ailleurs le/la Maire de la municipalité concernée à mobiliser la force publique pour permettre l'épanouissement des libertés (et, malheureusement, c'est loin d'être toujours le cas). Les associations disposent donc de ce délit pénal inscrit dans la loi LCAP pour garantir les libertés. L'OLC a d'ailleurs récemment signalé que

ce dernier n'était pas suffisamment mis en œuvre par les procureurs.

Thomas Perroud évoque ensuite les tendances observées par son association et en premier lieu une tendance croissante de la censure, même si celle-ci ne date pas de la période récente marquée par la montée du Rassemblement National. Un fait évolue cependant assez peu : en général, les censeurs n'ont pas vu ou entendu l'œuvre qu'ils cherchent à censurer. Ils la connaissent par « ouï-dire » (à l'instar des élu·es concerné·es par les deux cas présentés en début de table ronde) et leur moteur principal est une forme de « contagion de l'indignation », notamment grâce aux réseaux sociaux, qui jouent un rôle de plus en plus prépondérant.

Il fait ensuite part des évolutions observées, à commencer par les types de manifestations visées. L'OLC observe un élargissement du spectre des œuvres attaquées. Il s'agissait auparavant essentiellement de spectacles très médiatisés dans des lieux prestigieux (par exemple, l'œuvre photographique Piss Christ de l'artiste américain André Serano vandalisée à Avignon, ou encore le spectacle Golgotha picnic de l'argentin Rodrigo Garcia ayant subi des tentatives de blocage à Toulouse et Paris). Aujourd'hui de nombreux cas concernent des événements plus confidentiels, à l'instar du festival Bien l'Bourgeon. On observe un glissement du spectaculaire vers le local. Des pressions s'exercent désormais au niveau municipal, associatif.

De même, de nombreux cas récents concernent des lieux désacralisés (les cas de Bilal Hassani ou d'Anna Von Hausswolff).

Des spectacles pour enfants sont également de plus en plus visés, le sujet

de l'enfance étant en soi une question très lourde en matière de censure. Par exemple, le spectacle Fille ou Garçon a été interrompu à Nantes par un groupe de catholiques intégristes. Ou encore un spectacle sur les stéréotypes raciaux à Avignon en 2023, après avoir fait l'objet d'une campagne très agressive, a été visé par des propos haineux de la part d'Éric Zemmour, suivis d'agressions physiques des membres de la troupe.

Un autre sujet assez nouveau a également beaucoup occupé l'Observatoire en 2025 : la démultiplication du phénomène de « review bombing » sur les sites tels qu'Allociné pour le cinéma ou des sites spécialisés dans le jeu vidéo. Or, ces secteurs ne sont pas du tout outillés pour y faire face. Et on observe la même logique d'attaques et de campagnes de dénigrement qui interviennent avant même la sortie des films ou des jeux, sur la base de préjugés. Des solutions existent : aux États-Unis, par exemple, il faut fournir une preuve d'achat pour pouvoir commenter un film sur un site, ce qui n'est pas le cas sur Allociné.

Deux grands types de campagnes de dénonciation et de pressions émergent ces dernières années :

- Les campagnes morales ou idéologiques, qui tendent à dénoncer les discours blasphématoires, pornographiques, antichrétiens, voire désormais anti-blancs, ce qui est nouveau.
- Les campagnes féministes (l'affaire Polanski, par exemple), qui rencontrent souvent un large soutien public et divisent beaucoup en interne au sein de l'OLC

2 La commission de surveillance et de contrôle des publications destinées à l'enfance et à l'adolescence, plus simplement appelée commission des publications pour la jeunesse a été instituée par la loi n°49-956 du 16 juillet 1949 sur les publications destinées à la jeunesse, elle vérifie que la publication ne comporte aucun contenu dangereux pour la jeunesse.

Les auteurs de pressions ont également changé, avec l'émergence de petits acteurs comme Civitas ou la multiplication des acteurs anonymes qui utilisent les réseaux sociaux pour mener des campagnes numériques.

Thomas Perroud observe également un renouveau de la censure publique. Pour la première fois, cette année, un livre a été censuré par la commission des publications pour la jeunesse ² (instaurée en 1949) : *Bien trop petit*, ouvrage à destination des adolescent·es de l'auteur Manu Causse.

Ces différentes évolutions ont un impact extrêmement fort sur les petites structures et génèrent un climat d'autocensure particulièrement problématique.

Les cas sont désormais extrêmement variés. Les émetteurs des demandes de censure ne relèvent plus uniquement des milieux catholiques conservateurs. D'autres émanent désormais d'acteurs politiques associés à la gauche. C'est pourquoi Thomas Perroud n'est pas tant étonné que cela par le témoignage de Fabien Givernaud. « Si on regarde de près l'histoire du mouvement LGBT, par exemple, la peur du communautarisme naît dès les années 80 à gauche de l'échiquier politique », observe-t-il. « La gauche a d'ailleurs dû se faire violence pour adopter le PACs ». Selon lui, l'exposition d'art contemporain *Exhibit B* a constitué, dans les années 2010, le premier cas de demande de censure en France émanant de mouvements antiracistes. Ce spectacle d'un metteur en scène sud-africain représentait des personnes noires en cage. Il s'agissait bien sûr pour l'artiste d'une forme de

dénonciation, mais qui a été vécue de manière insupportable par certain·es. Au final, le spectacle ne s'est pas tenu. Ces situations sont particulièrement difficiles à gérer pour l'OLC.

Le spectre des demandes de censure est donc extrêmement large et amène aujourd'hui l'Observatoire à s'opposer à des personnalités dont ses membres partagent les idées. Il est pourtant nécessaire, selon eux, de parvenir à les convaincre de l'importance de la liberté de création, même si certaines idées peuvent choquer. « C'est le but même de la création : choquer, provoquer des réactions », insiste Thomas Perroud.

Un autre cas intéressant a dernièrement occupé l'OLC, celui des bibliothèques. Une loi a été instaurée pour lutter contre les phénomènes de « Book bans », très documentés aux États-Unis. Cette loi sur les bibliothèques entérine le principe d'indépendance des bibliothèques dans le choix des livres qu'elles mettent à disposition, avec le pluralisme comme principe de base. Il s'agit d'un modèle extrêmement intéressant pour le reste du champ culturel, le premier imposant un fondement textuel réellement explicite en faveur de la liberté de programmation. Sur le sujet de la subvention, Thomas Perroud est nettement plus mesuré : « à partir du moment où rien n'a été promis, où aucun contrat n'a été signé, l'octroi d'une subvention demeure totalement libre et discrétionnaire ». C'est la raison pour laquelle Donald Trump utilise cette arme avec succès. Aucun fondement juridique ne donne droit d'office à une subvention. La liberté de programmation est fortement dépendante de cet état de fait. Si à l'avenir une réflexion doit être menée pour garantir plus de libertés aux structures culturelles, il est nécessaire de réfléchir à comment mieux consacrer dans la loi cette liberté de programmation.

Évoquer le sujet de la subvention constitue une transition parfaite vers la prise de parole de **Marianne Langlet**, représentante du Collectif des Associations Citoyennes (CAC) et de l'Observatoire des libertés associatives (OLA). Elle introduit son propos par un retour historique sur la création de l'OLA qui illustre parfaitement la manière dont le sujet a émergé en France. En 2018, plusieurs associations membres du CAC rencontrent Gabriel Attal, alors Secrétaire d'État auprès du Ministère de l'Éducation et de la Jeunesse, pour l'alerter sur la question des libertés associatives. Elles lui font part de la multiplication de signaux faibles qui les inquiètent et notamment d'une première alerte concernant l'association Genepi (dissoute depuis) qui intervient en milieu carcéral. Cette dernière s'est vu retirer ses subventions sous la pression du Garde des Sceaux de l'époque, Nicole Belloubet, qui affirmait que le Genepi développait des thèses particulièrement hostiles à la politique publique menée par le Ministère de la justice. Cette rencontre avec Gabriel Attal se heurte à une fin de non-recevoir de sa part. « Il ne voit pas le problème ». Il leur demande de lui apporter la preuve de ce qui constitue une entrave aux libertés des associations. C'est de cette injonction que naît l'Observatoire des libertés associatives qui publie en 2020 un premier rapport sur la base de 100 cas d'entraves aux libertés associatives. Ce dernier permet aux membres de l'OLA de commencer à s'outiller collectivement, à construire des argumentaires, dont le premier consiste à différencier la liberté d'association (garantie par la loi 1901) et les libertés associatives. Ces dernières recouvrent une somme de libertés fondamentales telles que la liberté d'expression, la liberté de réunion, la liberté de création... Ce sont sur ces fondements que les libertés associatives sont attaquées. Ce premier rapport permet également de qualifier les

entraves et les sanctions. La subvention étant discrétionnaire, il est difficile d'identifier clairement les raisons d'une suspension ou d'un refus. Est-ce en raison d'une prise de position politique, d'une action en particulier de l'association, ou tout simplement lié à un choix budgétaire ? Dans le cas du Genepi, la raison invoquée était parfaitement claire, mais ce n'est pas le cas dans de nombreuses situations (tel que le montrent certains témoignages précédents).

L'OLA a ainsi défini quatre types d'entraves :

- Les entraves discursives et de disqualification.

Exemples : l'utilisation de qualifications abusives telles « qu'éco-terrorisme » ou encore le vocabulaire usité récemment en Pays de la Loire (« danseurs aux nu-pieds » ; « associations biberonnées aux subventions publiques »...).

- Les entraves matérielles et financières.

Exemples : les refus de locaux, les retraits de subvention à la suite de prises de position...

- Les entraves juridiques et réglementaires.

Exemples : les attaques en justice, les refus d'agrément...

- Les entraves policière et physiques

Exemples : les arrestations, les amendes (un cas représentatif : à Calais, les associations qui accompagnent les exilé-es sont soumis à des amendes multiples à la suite d'arrêtés municipaux qui

interdisent la distribution d'eau et de nourriture)...

Ce travail de qualification a été réalisé avant la mise en place du Contrat d'Engagement Républicain, CER (instauré en 2021 par la loi dite « Séparatisme »), abusivement appelé « contrat » car il est imposé et non pas discuté entre deux parties. Il est obligatoire pour toute demande de subvention, qu'elle soit en nature (mise à disposition de locaux, de matériel...) ou financière. L'OLA vient de réaliser une grande enquête quantitative pour essayer d'en comprendre les impacts sur le terrain. Les résultats sont assez contre-intuitifs, car il ne semble pas poser tant de problème que cela aux associations. Mais il convient de produire une analyse plus fine, car le CER se matérialise par une case à cocher dans un formulaire CERFA lors d'un dépôt de demande sur une plateforme en ligne. Si la case n'est pas cochée, le dépôt est bloqué. Il est donc logique d'imaginer qu'un grand nombre d'associations s'exécutent sans connaître la finalité et les réalités derrière ce simple « clic ». Et les 8 % d'associations ayant répondu lors de l'enquête (sur environ 2400 réponses – soit près de 200 associations) que le CER leur avait posé problème ne constitue pas non plus un chiffre anodin. De plus, cette enquête révèle qu'environ 40 % des associations répondantes déclarent s'autocensurer lors de la mise en œuvre de projets ou d'actions pour ne pas entrer en conflit avec les pouvoirs publics. Derrière le problème a priori modeste que constitue le CER, se dévoile un contexte de défiance généralisée. On peut le corréler à la montée des injonctions à la neutralité politique évoquée précédemment.

Ces atteintes aux libertés associatives s'inscrivent de plus en plus dans un phénomène plus insidieux, de transformation des financements associatifs, que le CAC

a qualifié de « marchandisation des associations ». Il observe une évolution d'une logique de subventionnement (donc ascendante, où les associations formalisent leurs envies, construisent leur projet et vont chercher des subventions publiques pour y répondre – Marianne Langlet rappelle également que la subvention, dans sa définition de la loi de 2014, vient soutenir une initiative associative sans que le financeur ait à attendre de contrepartie), vers une logique de commande publique via des appels à projets voire des appels d'offre (encore plus fortement encadrés puisqu'il s'agit alors de marchés publics). Cette tendance modifie totalement le rapport des pouvoirs publics aux associations, installe une logique descendante, dans laquelle l'association doit s'inscrire au sein d'une politique publique et développer des projets construits ou souhaités par les pouvoirs publics. La fonction d'interpellation, la dimension critique, que peuvent porter les associations, sont ainsi mises à mal. De fait, dans ce cadre, il devient beaucoup plus difficile de renforcer les libertés d'expression et de création.

Marianne Langlet étaye son propos d'un exemple concernant la Cimade (association qui vient en aide aux personnes migrant-es). Il reflète également bien les problématiques qui se multiplient autour de la question de « neutralité politique ». Cette association intervient dans les centres de rétention administrative (les centres de rétention pour les personnes interpellées car elles sont sans-papiers), depuis leur création. À l'origine, elle était la seule à intervenir pour défendre le droit des personnes retenues dans ces centres. La Cimade publie par ailleurs chaque année un rapport concernant les pratiques au sein de ces centres, jouant ainsi un rôle de vigie citoyenne. Elle a toujours subi

des attaques politiques relatives à cette mission. En 2009, Brice Hortefeux, qui ne se prive pas de participer à ces attaques régulières, décide de passer un marché public à destination des associations qui interviennent dans ces centres. Il place ainsi les associations en concurrence entre elles. En réaction, la Cimade publie une tribune dans le journal Libération, dont voici un extrait : « cette mise en concurrence des associations par le gouvernement va se traduire par des missions éclatées et morcelées, par une absence de politiques coordonnées et de vision globale de ce qui se passe dans les centres de rétention administrative et par le choix de prestataires qui seront les moins critiques et donc les moins efficaces dans la défense des droits des étrangers ». Ce marché public va générer exactement ce qu'avait anticipé la Cimade. Il affaiblit directement la capacité d'interpellation des associations et donc leur capacité à défendre les droits des personnes retenues. Mais cela n'a pas suffisamment satisfait les pouvoirs publics. Dans l'appel d'offre, renouvelé en 2023, une nouvelle clause a été ajoutée, qui oblige les associations à ne pas divulguer les informations qu'elles reçoivent dans le cadre de leurs activités dans les centres de rétention administrative. Cette mission de vigie citoyenne est ainsi définitivement abolie, illustrant comment les mécanismes de marché, couplés à des attaques politiques, viennent étouffer la capacité d'interpellation des associations. Pour autant, les pouvoirs publics envisagent d'aller encore plus loin : dans la dernière proposition de loi sur les centres de rétention administrative, le sénat a voté une proposition de loi pour totalement bannir la présence associative dans ces centres et la remplacer par des agents de l'office français de l'immigration et de l'intégration (placé sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur).

Marianne Langlet présente ensuite l'organisation de l'OLA. Cet espace inter-associatif repose sur un socle double :

- La dimension « observation », avec pour objectif de récolter les remontées de terrain, les documenter et les rendre visibles (les cas d'entraves, de sanctions...), via notamment (à l'instar de l'OLC) un formulaire en ligne . À ce jour 156 cas ont été remontés et font tous l'objet d'une fiche détaillée.
- La dimension « auto-défense » face aux attaques des libertés associatives, qui fonctionne malheureusement avec très peu de moyens. Une réunion mensuelle est organisée afin de recenser les cas et de créer un outillage collectif afin d'accompagner les associations concernées. Un guide pour « Faire face et riposter aux attaques contre les libertés associatives » a notamment été élaboré.



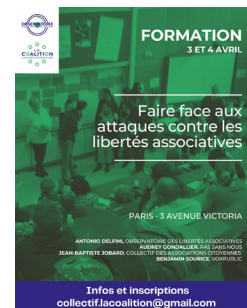
La chargée de mission du CAC élargit son propos en rappelant qu'il a beaucoup été question des attaques issues des pouvoirs publics mais qu'elles peuvent être d'origines beaucoup plus variées, et

provenir notamment de l'extrême-droite, de l'extrémisme religieux et de tous types d'acteurs privés. Vincent Bolloré, par exemple, a souvent recours au procédé de « procès-bailion », ne visant pas à l'obtention d'une victoire juridique, mais à intimider et entraver la parole d'individus ou de petites structures en prenant appui sur la lourdeur administrative des procédures. Il est donc extrêmement important de ne pas rester isolé et de s'organiser collectivement pour riposter. Il est également nécessaire de bien réfléchir à la question de la publicisation. Dans certains cas, rendre la situation publique est bénéfique, dans d'autres, cela peut être contre-productif... Enfin, le choix d'engager une procédure juridique peut également être délicat. Si c'est le cas, l'OLA peut s'appuyer sur des avocat-es engagé-es auprès de la Ligue des Droits de l'Homme (LDH), à l'instar de Maître Marion Ogier. Cette dernière a accompagné l'Observatoire dans la mise en œuvre de plusieurs interventions volontaires (notamment en soutien à la compagnie poitevine Arlette Moreau), dispositif permettant de « faire bloc » derrière l'association attaquée en se portant partie civile pour faire jouer la solidarité inter-associative.

Les stratégies d'accompagnement sont ainsi pensées au cas par cas avec l'appui de réseaux tels que l'UFISC et ses membres ou le Planning familial. Cela permet aux associations attaquées de ne pas rester isolées et d'obtenir des appuis : pour être mises en relation avec un-e avocat-e, rédiger un communiqué de presse, ou tout simplement échanger autour de la problématique rencontrée, être rassurées, être accompagnées administrativement et psychologiquement...

Enfin, une formation autour des libertés associatives a été élaborée et expérimentée à deux reprises, dont

la première en Corrèze, territoire malheureusement emblématique depuis « l'affaire de Tarnac » au sein duquel la Préfecture a été jusqu'à créer et faire circuler auprès des services de l'État une « liste noire » d'associations.



Questions / réponses et réactions finales

Une participante interroge Thomas Perroud sur la manière dont l'OLC se positionne concernant des artistes ayant effectué des peines de prison et qui continuent de se produire par la suite (elle cite en exemple un cas relatif au festival Hellfest). Ce dernier rebondit en prenant en exemple un cas qui a particulièrement posé problème aux membres de l'Observatoire, celui de Bertrand Cantat. L'engagement de l'OLC s'en réfère à la loi et donc à l'objectif du code pénal : la répression doit donner suite à la réhabilitation. À partir du moment où une personne a été condamnée puis a purgé sa peine, il n'existe plus de raison de l'empêcher de se produire. Bien évidemment, chacun-e est libre d'assister au concert ou non, mais empêcher quelqu'un de se produire parce qu'il a été condamné est à l'opposé des valeurs défendues par l'Observatoire. « Si on rompt avec ce principe de réhabilitation, alors on ne peut plus protéger aucune valeur », ajoute Thomas Perroud, « mais cela n'atténue en rien le fait que Bertrand

Cantat soit quelqu'un d'horrible et de détestable... Et encore une fois, personne n'est obligé d'aller le voir en concert ». Il ajoute que le droit pénal, depuis le XVIIIème siècle, part du principe que lorsque l'on a purgé sa peine, on est une autre personne et vit sur l'idée qu'on s'améliore, qu'on la partage ou non.

Un participant revient sur le cas emblématique du Plateau des Millevaches (pour rappel, « à cheval » sur les trois départements de Corrèze, Haute-Vienne et Creuse). Il évoque un phénomène de contamination qui en fait « l'affaire de toutes et tous », malgré le sentiment d'en être parfois assez éloigné-es. En effet, dans certains cas de figure, une association ciblée peut en quelque sorte en « contaminer » une autre, qui semble ne poser aucun problème. Cela est repéré par la Préfecture qui peut également prendre des mesures contre l'association ainsi « contaminée ». Il témoigne avoir entendu des associations constater auprès de lui que plus personnes ne voulait collaborer avec elles – y compris pour du bénévolat – du fait de ce phénomène. Les logiques d'autocensure évoquées précédemment sont ainsi amplifiées, voire ne « suffisent » plus. Il invite à un travail collectif de réflexion autour de cette problématique.

Marianne Langlet insiste sur l'importance de cette dernière prise de parole. Elle évoque le cas récent de l'antenne de la Ligue des Droits de l'Homme d'Arles qui a été exclue de la Maison des associations car ses activités ont été jugées trop politiques. Certaines des associations résidentes se sont désolidarisées, invoquant leur neutralité politique et par peur d'être inquiétées. « On peut d'autant plus imaginer à quelle point ce phénomène de contamination risque d'être amplifié dans un contexte politique de montée de l'extrême-droite, voire de prise de pouvoir », ajoute-t-elle.

Aurélien Delbecq, directeur des 4 écluses à Dunkerque, apporte un témoignage visant à montrer, au-delà des attaques issues du monde politique, le caractère parfois beaucoup plus insidieux de certaines situations. Sa structure organise chaque année un concert à destination du public scolaire. Cette année, pour la première fois, un des enseignants les a contactés, leur expliquant avoir écouté les paroles de l'artiste concerné. Il en cite un extrait (« Je nique l'État sur des enveloppes de la CAF ») et confie ne pas vouloir exposer ses élèves à ce type de discours. Aurélien Delbecq a été particulièrement surpris, d'autant qu'il s'agissait du professeur « référent musique » de l'Éducation Nationale avec lequel il a l'habitude de collaborer. Les concerts en question sont pourtant systématiquement suivis de temps de médiation en classe. Au final, il s'est avéré que le professeur en question n'était pas lui-même dérangé par les propos, mais qu'il craignait les réactions de ses collègues, de son chef d'établissement et de parents d'élève. Sa classe est finalement la seule qui n'a pas assisté au concert, uniquement du fait de l'anticipation par son professeur de potentiels problèmes d'interprétation. En arriver à préférer ne pas faire, plutôt que de faire en bonne intelligence, avec de la médiation, devient très inquiétant. Pour Thomas Perroud, ce cas est très intéressant. Au-delà du fait qu'il illustre parfaitement les phénomènes d'autocensure, il démontre la nécessité de multiplier les discours et les médiations. Il illustre son propos en revenant sur le cas de la projection du film *Dernier tango à Paris*³ à la Cinémathèque française fin 2024. La situation a dégénéré essentiellement du fait du refus du Président de la Cinémathèque d'organiser un débat autour des violences sexistes et sexuelles à l'occasion de la projection .

³ NDLR : le film comporte une scène de viol pour laquelle l'actrice concernée n'avait pas été initialement mise au courant.

« C'est le parfait exemple de ce qu'il ne faut pas faire », insiste-t-il, « une mise en perspective aurait été nécessaire ». Il rebondit ensuite à nouveau sur l'affaire Miriam Cahn au Palais de Tokyo qui a fait l'objet d'un procès intenté par 6 associations de protection de l'enfance. Le juge a en effet confirmé que le Palais de Tokyo ayant mis l'œuvre en perspective et ayant mis en place de la médiation et des restrictions pour empêcher les enfants d'y accéder, la plainte n'était pas recevable.

Aurélien Hannedouche insiste en rebond sur la qualité de la note produite par l'Autre Canal pour contrer les attaques relatives à la programmation de Kalash Criminel. Elle contextualise les propos de l'artiste, les met en perspective avec son courant musical, explique les raisons de sa programmation. Elle constitue un parfait exemple d'outil de médiation de qualité.

Patricia Coler, Déléguée Générale de l'UFISC, propose de revenir sur la nécessité d'articulation des actions entre les deux observatoires. L'exemple de l'éviction de la LDH de la Maison des Associations d'Arles est selon elle significatif. En effet, deux situations précises sont à l'origine de cette décision : le refus à une fanfare militante d'imprimer des flyers pour ses textes politiquement engagés et la diffusion d'un documentaire sur la ville de Béziers jugé partisan. La problématique se situe donc au croisement des libertés de création et de programmation et des libertés associatives. Doit-on exclure une création artistique qui porte une intention politique du cadre général de la liberté de création ? Un gigantesque problème va se poser si les injonctions des pouvoirs publics à la neutralité

politique en direction des actrices et les acteurs de la création artistique sont ainsi légitimées. Il serait intéressant que les deux observatoires travaillent conjointement pour identifier et mettre en place des systèmes de protection contre cette injonction à la neutralité qui se démultiplie.

En réponse, Thomas Perroud précise beaucoup travailler actuellement autour de problématiques de refus de subventions régionales à destination de documentaires (en particulier en Auvergne-Rhône-Alpes). Son angle d'attaque n'est pas exactement la neutralité politique, mais l'analyse des conventions tripartites CNC / État / Région. En effet, à travers leurs comités de lecture, les principes d'indépendance et d'expertise y sont mis en exergue. À ce titre, les décisions de subventions doivent être de la responsabilité du secteur culturel en lui-même. Dans certaines régions, les décisions sont même déléguées à des agences indépendantes (Pictanovo en Hauts-de-France, CICLIC en Centre – Val de Loire, ALCA en Nouvelle-Aquitaine...). Il s'agit d'un modèle intéressant qui pourrait être généralisé. Plutôt que de s'attaquer frontalement à la problématique de neutralité politique, une orientation pourrait être de faire en sorte que les décisions de subventions procèdent d'expert-es issu-es du secteur culturel.

Marianne Langlet conforte la nécessité de mieux articuler les travaux des deux observatoires. Puis elle conclut la table ronde autour de la question de neutralité. Elle signale que l'OLA travaille actuellement, avec le soutien d'EELV, à l'élaboration d'une proposition de loi d'abrogation du CER et de la loi dite « séparatiste » car c'est elle qui introduit la notion de neutralité politique pour les associations. Pour elle, l'enjeu est politique et doit s'appuyer sur un travail législatif

en lien avec des alliés politiques. Il est également possible de s'appuyer sur des « villes - refuges » – telles que nommées par l'OLA – où des élu-es progressistes essaient de construire un cadre de confiance au sein de ce contexte général de défiance. Une tribune appelant à l'abrogation du CER a d'ailleurs été signée il y a quelques mois par 600 élu-es. « C'est sur cette base que peut se construire un rapport de force politique », conclut-elle.

La santé mentale des équipes : de quoi parle-t-on, quels enjeux, quelles pratiques ?



Jeudi 10 juillet | 10h00 - 12h00



Auditorium



Table
ronde

Parler de santé mentale au travail, c'est encore souvent briser un tabou. Dans les lieux de musiques actuelles, les équipes évoluent dans un contexte de forte implication, de rythmes intenses et variables — parfois décalés par rapport à leur entourage —, de contraintes économiques récurrentes et d'une porosité entre sphères professionnelle et personnelle. Dans ce cadre, comment définir ce que l'on entend par «santé mentale»? À quelles réalités concrètes ce terme renvoie-t-il pour les salarié-es, les équipes dirigeantes ou les bénévoles? Cette table ronde propose de poser les bases d'une réflexion commune : clarifier les contours de ce sujet complexe, identifier les enjeux spécifiques au secteur et questionner nos pratiques professionnelles. Quels signaux doivent nous alerter? Quels outils ou dispositifs, internes ou partenariaux, peuvent être mobilisés pour détecter et prévenir les risques psychosociaux, renforcer le bien-être au travail, améliorer la qualité du dialogue interne?

À travers des retours d'expérience, des apports et des échanges autour d'initiatives qui se sont saisies de ces enjeux, il s'agira d'imaginer collectivement des pistes d'action concrètes, durables et adaptées à nos réalités de terrain.

ANIMÉE PAR...



Camille Viguié
Journaliste indépendante
musicale, radio (Lyon)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Sandrine Bileci
Naturopathe et coach bien-être, membre du collectif CURA



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



Jérémy Diaz
Psychologue clinicien et psychothérapeute au Point accueil écoute jeunes de L'Usine à Chapeaux (Rambouillet)

Lors de cette table ronde, introduite par Stéphanie Gembarski, coordinatrice des dynamiques liées à l'égalité, aux diversités et aux pratiques artistiques et culturelles à la FEDELIMA, et animée par Camille Viguié, journaliste indépendante, la santé mentale au travail dans le secteur des musiques actuelles est au cœur des échanges. Dans un milieu exigeant, aux rythmes intenses et aux frontières floues entre vie professionnelle et personnelle, le sujet demeure tabou alors qu'il est essentiel au bon fonctionnement des équipes. L'objectif : repérer les signaux d'alerte, partager des pratiques et proposer des outils concrets pour mieux prendre soin des collectifs. Trois intervenant-es apportent des regards complémentaires :

- Sandrine Bileci, naturopathe et membre du collectif [CURA](#) – Collectif pour la santé des artistes et des professionnel·les de la musique, qui développe des ressources telles que la formation aux premiers secours en santé mentale et la « fresque de la santé mentale ».

- Pierre Gau, directeur et programmateur d'[Art'Cade](#), scène de musiques actuelles en Ariège (Sainte-Croix-Volvestre), qui témoigne de l'accompagnement mis en place après le décès brutal d'un-e collègue.

- Jérémy Diaz, psychologue clinicien et psychothérapeute au Point accueil écoute jeunes de [L'Usine à Chapeaux](#) (Rambouillet), qui apporte une expertise clinique issue de son travail auprès des jeunes.

Définir la santé mentale

Camille Viguié rappelle que la notion

de santé mentale, très présente dans le débat public, reste complexe et entourée de stéréotypes. Elle propose d'abord de déconstruire ces représentations et invite Sandrine Bileci à en proposer une définition. Sandrine s'appuie sur celle de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) : la santé est un état complet de bien-être, au-delà de l'absence de maladie. Appliquée à la santé mentale, cette définition couvre un spectre allant du bien-être au mal-être, qu'il y ait ou non pathologie, et permet de penser la diversité des situations, notamment au travail.

Jérémy Diaz complète avec une approche clinique : la santé mentale se construit à l'articulation de dimensions physiques, sociales et psychologiques. Cette dernière inclut l'estime de soi et la réalisation personnelle. La santé au travail relève ainsi de la santé sociale, indissociable du bien-être et de l'épanouissement global.

Les musiques actuelles : un terrain propice aux risques psychosociaux ?

Sandrine Bileci souligne que, si les grandes entreprises, désormais contraintes par la loi, commencent à s'emparer du sujet, le secteur des musiques actuelles reste particulièrement exposé : surcharge de travail, contexte festif associé à la consommation de substances, précarité des conditions.

Elle rappelle [les enquêtes menées par le collectif CURA en 2019 et 2022](#) auprès de 500 artistes et professionnel·les, dont les technicien·nes et les fonctions support. Les résultats montrent des taux d'anxiété, de dépression et de burn-out comparables à ceux de la population générale, mais concentrés sur une tranche d'âge plus jeune. Un diagnostic

d'anxiété concerne une personne sur cinq, et le chiffre grimpe à deux sur trois pour les fonctions support, dont un tiers souffrent d'anxiété intense. Dépression et burn-out touchent 15 % des répondant-es, soit environ une personne sur huit.

Surcharge, précarité et vulnérabilités

La question du burn-out et de l'épuisement professionnel est centrale dans le secteur musical, marqué par des horaires décalés, un environnement festif et des similitudes avec la restauration, notamment sur les addictions. Pierre Gau rappelle que, dans les petites équipes, la prévention repose surtout sur l'attention collective et le dialogue, faute d'outils ou de formations adaptées. Sandrine Bileci identifie plusieurs facteurs de fragilité observés par CURA : surcharge et rythmes irréguliers (près de 40 % travaillent entre 35 et 50 heures, et 16 % dépassent les 50), forte précarité (un tiers sous le salaire moyen, une personne sur huit sous le seuil de pauvreté) et exposition aux addictions (60 % consomment 1 à 2 verres d'alcool par jour, 17 % plus de 3).

Ces conditions nourrissent un cercle vicieux d'épuisement, souvent renforcé par l'usage de stimulants pour « tenir ». Enfin, l'environnement festif accroît l'exposition aux violences sexistes et sexuelles : les femmes, déjà plus sujettes à l'anxiété et à la dépression, sont davantage confrontées au harcèlement, au chantage sexuel, et certaines rapportent avoir subi un viol.

Tabous et rôle du rythme biologique

Jérémy Diaz rappelle qu'environ une personne sur cinq connaît un trouble psychique au cours de sa vie, un chiffre probablement sous-estimé en raison du tabou et des difficultés à en parler. Les représentations sociales restent

biaisées : les médias mettent en avant des troubles rares et spectaculaires, alors que les réalités les plus fréquentes sont la dépression, l'anxiété et les traumatismes du quotidien. Les femmes apparaissent plus exposées, en lien avec les violences sexistes et sexuelles, mais aussi parce que les hommes expriment moins leurs difficultés.

Dans le secteur des musiques actuelles, Jérémy Diaz insiste sur l'importance du rythme biologique : les horaires décalés accroissent le risque de maladies chroniques. Le lien entre sommeil et dépression est central : longtemps considéré comme un simple symptôme, le trouble du sommeil est désormais reconnu comme un facteur déclencheur pouvant précéder l'épisode dépressif.

Prévention et outils concrets

Camille Viguié rappelle l'importance d'agir en amont, en apprenant à repérer les signaux faibles de mal-être — irritabilité, isolement, baisse de motivation — souvent banalisés mais révélateurs de fragilités individuelles ou collectives. Jérémy Diaz souligne que tout changement brutal de comportement (retrait, fatigue, perte d'investissement) doit alerter : ce sont souvent les prémices d'une souffrance durable.

Sandrine Bileci présente *la formation PSSM* (Premiers secours en santé mentale), conçue sur le modèle du secourisme physique. Importée d'Australie et adaptée au contexte français, elle outille les équipes pour écouter, accompagner et orienter les personnes en difficulté psychique, y compris lors de crises. Cette formation de 14 heures, accessible partout en France, constitue un outil concret immédiatement mobilisable. Jérémy Diaz, qui l'a suivie, insiste sur sa plus-value : elle permet de dépasser les peurs liées aux tabous de

la santé mentale et de se sentir légitime pour aborder ces sujets.

Pierre Gau reconnaît que, dans sa structure, la prévention reste limitée, mais qu'une réflexion collective s'engage sur la qualité de vie au travail. Pour lui, la prévention passe aussi par une posture d'attention permanente, à la fois individuelle et collective.

Jérémy Diaz ajoute que trois facteurs essentiels doivent être interrogés pour limiter les risques :

- La reconnaissance (salariale ou symbolique) ;
- La charge de travail ;
- Les ressources disponibles.

Un déséquilibre entre ces éléments augmente fortement les risques psychosociaux. Sandrine Bileci insiste sur la nécessité d'une culture organisationnelle plus bienveillante, moins centrée sur la pression, intégrant souplesse, écoute, reconnaissance et formation au management. Ces leviers favorisent une meilleure coopération et une expression plus aisée des difficultés.

Enfin, il est rappelé que l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et ses déclinaisons régionales (ARACT) proposent déjà des ressources et des diagnostics pour accompagner les structures dans leurs démarches de prévention.

Faire face à un traumatisme collectif

Camille Viguié introduit la séquence en rappelant que, malgré la prévention, des événements graves peuvent bouleverser une équipe. Elle interroge alors Pierre Gau sur l'expérience d'Art'Cade face à une crise majeure.

Pierre Gau témoigne du suicide d'un collègue, survenu en dehors du travail mais vécu comme un choc brutal par l'ensemble de l'équipe. Rapidement, la présidente de l'association — issue du secteur de la santé — et une psychologue du travail sont sollicitées. Celle-ci recommande d'attendre quelques jours avant d'intervenir, puis propose des temps d'échanges collectifs et individuels, sans obligation. Elle ouvre également la possibilité de consulter des professionnel·les extérieur·es à la structure. Pierre Gau insiste sur la solidarité immédiate entre collègues : beaucoup de pudeur, de simplicité, mais aussi un choix collectif de discuter des suites et de décider ensemble de la reprise des activités. Chacun·e a pu exprimer ses souhaits, sans contrainte : certain·es ont préféré s'abstenir, mais la majorité a souhaité reprendre rapidement le travail, malgré la douleur.

Il souligne la difficulté de gérer, en parallèle, la carence professionnelle laissée par l'absence du collègue disparu, qui a alourdi la charge des autres salarié·es. L'équipe a pris près de cinq mois pour réfléchir à sa réorganisation, avant d'accueillir de nouveaux membres. Pour Pierre Gau, l'événement reste présent : l'équipe demeure dans un temps de deuil long, qui continue d'habiter la vie collective et l'organisation interne.

Gestion des traumatismes collectifs

Jérémy Diaz explique la notion de « digestion psychique », processus par lequel le cerveau met de côté l'événement traumatique pour se protéger. Cette phase peut durer des jours, des semaines, voire des mois, et l'événement peut refaire surface à tout moment. Il souligne aussi l'importance du collectif pour soutenir chacun·e face aux pensées irrationnelles (du type « c'est ma faute ») particulièrement difficiles à affronter seul·e.

Pierre Gau rappelle qu'à la suite du suicide de leur collègue, la structure a proposé des temps de parole collectifs et individuels, encadrés par une professionnelle de santé, dans un cadre de volontariat, de confidentialité et de bienveillance. Il observe toutefois que le besoin d'accompagnement professionnel peut surgir bien après les premières semaines ou mois, et que la question d'un suivi à long terme demeure ouverte.

Camille Viguié apporte des repères : selon l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), 20 % des salarié·es exposé·es à un événement violent développent un stress post-traumatique ; une enquête de Malakoff Humanis indique que 47 % des manager·euses se sentent insuffisamment préparé·es pour accompagner leurs équipes après un choc émotionnel. Le Plan national Santé au Travail 2021-2025 intègre désormais des mesures de prévention du traumatisme psychique en entreprise. Sandrine Bileci rappelle que le traumatisme nécessite du temps pour être « digéré » et qu'il peut générer des fragilités individuelles. Une assistance rapide et disponible est essentielle, mais chacun·e réagit différemment : certain·es n'auront pas besoin d'un suivi prolongé, au-delà de la gestion du deuil.

Camille Viguié souligne enfin que le soutien post-choc ne se limite pas à la gestion immédiate de crise : il s'agit de créer des conditions de réparation collective, en laissant la parole s'exprimer dans un cadre sécurisé, volontaire et encadré. Ces moments peuvent renforcer les liens entre collègues et révéler ce qui doit évoluer dans le fonctionnement collectif.

Pierre Gau précise que son action s'est d'abord concentrée sur le collectif plutôt que sur l'individuel. Selon lui, l'équipe a traversé le traumatisme en se rapprochant

sur le plan humain, au-delà des postes et des métiers. La connaissance fine des un·es et des autres a contribué à souder le groupe. Il distingue le temps de gestion de crise initial du temps d'accompagnement au long cours : chacun·e a sa propre temporalité pour intégrer l'événement. Les échanges collectifs restent importants, mais la pudeur et l'idée que le traumatisme est « derrière » peuvent compliquer leur poursuite. Jérémy Diaz insiste sur la non-stigmatisation et la discussion continue : il est crucial que ces événements ne deviennent jamais tabous, car le silence amplifie la charge émotionnelle. La possibilité de reparler de l'événement (des semaines, des mois ou des années plus tard) doit rester ouverte pour respecter la temporalité de chacun·e.



Vers un environnement de travail soutenable dans les musiques actuelles

Sandrine Bileci souligne que, dans les métiers des musiques actuelles, le management et la coopération demeurent des chantiers majeurs, faute de formation de nombreux·ses professionnel·les à ces compétences. Elle pointe aussi une culture du travail française souvent pyramidale et hiérarchique, qui ne favorise pas la prise en compte des besoins et des individualités. Camille Viguié interroge

le rôle de la passion et de la vocation, qui peuvent servir de justification à une surcharge de travail dans ce secteur.

Sandrine Bileci ajoute que cette passion a historiquement un coût personnel, au détriment de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle insiste sur la nécessité d'une réflexion collective pour bâtir une culture d'entreprise qui concilie mission professionnelle et bien-être individuel, en repensant l'organisation et la valorisation du travail.

Gouvernance et qualité de vie au travail dans les musiques actuelles

Camille Viguié questionne les modèles de gouvernance favorisant la santé mentale. Sandrine Bileci souligne qu'au-delà d'un modèle précis, une gouvernance axée sur la communication et la décision partagée crée un cadre favorable. Pierre Gau rappelle que la transformation s'inscrit dans le temps long, en mettant l'accent sur le collectif et l'accompagnement des équipes plutôt que sur une méthodologie stricte. Il évoque également les chantiers « qualité de vie au travail » menés au sein de ces organisations. Stéphanie Gembarski ajoute que, pour l'heure, ces démarches se traduisent par la création d'espaces d'échanges et de débats, qui libèrent la parole et permettent des apprentissages collectifs.

Pierre Gau mentionne aussi l'appel à projets du SMA sur la qualité de vie au travail, visant à améliorer l'attractivité du secteur et à limiter les risques pour les salarié·es. Marion Robinet, responsable de la vie syndicale du SMA, présente le projet Pacte EMMA, qui accompagne vingt structures sur deux ans. Chaque structure choisit un axe prioritaire (renforcement du collectif, charge de

travail, etc.) afin de produire des outils et des ressources mutualisables.

Depuis le public, Amélie Dubosque, responsable du pôle Éducation artistique et culturelle au Brise-Glace (Annecy), cite des ressources régionales pour avancer vers une gouvernance partagée : l'*Instant Z*, la *gouvernance cellulaire* ou *Animacoop*, qui aident les structures à progresser collectivement en Auvergne-Rhône-Alpes.

Un auto-diagnostic est-il possible ?

Une personne dans le public s'interroge : comment s'autodiagnostiquer avant qu'un burn-out ou des difficultés ne soient trop avancés ? Quels signaux individuels observer ? Pour Jérémy Diaz, il n'existe pas d'auto-diagnostic « officiel », mais il est essentiel de réapprendre à s'écouter. La fatigue, les changements brutaux et fréquents de comportement ou d'humeur sont des signaux d'alerte. Même au travail, il faut se rappeler que l'on est d'abord un être humain, pas seulement un·e salarié·e. Dans les métiers dits « passion », la frontière entre engagement et épuisement est particulièrement poreuse. Déstigmatiser la santé mentale, reconnaître ses limites et oser en parler restent des réflexes clés.

Camille Viguié rappelle que Léa Massé, chargée de communication et du développement du mécénat à La Garance - Scène nationale de Cavaillon, devait intervenir mais n'a pas pu être présente. Elle aurait insisté sur le rôle d'instances internes — services de ressources humaines (RH) et comités sociaux et économiques (CSE) — qui peuvent offrir des espaces d'écoute individuelle ou collective pour soutenir les salarié·es et partager des pratiques de prévention, indépendamment de la direction.

Gestion des addictions et prévention dans les équipes

Une personne du public soulève la question des outils pour gérer des comportements ancrés dans les équipes, notamment liés à l'alcool (souvent perçu comme convivial) mais susceptible de créer tensions et difficultés.

Sandrine Bileci insiste sur l'importance de la communication : connaître les habitudes, limites et interdits de chacun-e (alcool, contraintes religieuses ou personnelles) et offrir des produits diversifiés lors de la restauration. Elle cite l'exemple de festivals proposant désormais des boissons variées et de qualité, et explique qu'un sondage interne peut aider à identifier les besoins des équipes pour proposer des solutions adaptées. Jérémy Diaz recommande la prévention et l'information, sans discours culpabilisant ou moralisateur ; il suggère de faire intervenir des professionnel·les pour sensibiliser les personnes aux risques encourus lors d'un certain nombre de pratiques.

Camille Viguié ajoute que de nombreuses associations régionales peuvent accompagner les structures et les professionnel·les dans un discours non moralisateur et créer des espaces de parole sur ces questions. Sandrine Bileci mentionne enfin la [charte CARE](#), développée dans les Hauts-de-France, qui vise à interroger et encadrer la consommation d'alcool et d'autres substances en loges d'artistes, afin de poser la question de ce qui est réellement nécessaire au bien-être.

Viellissement et aménagement des postes dans les musiques actuelles

Une personne du public soulève la question du vieillissement dans les

structures, en lien avec la santé et la capacité physique — notamment après des expériences personnelles (cancer, travail de nuit). Elle s'inquiète de la façon dont les personnes plus âgées peuvent continuer à travailler malgré une énergie moindre et suggère des aménagements de postes adaptés.

Sandrine Bileci fait le lien avec le jeunisme à l'œuvre dans le secteur (côté artistes comme côté professionnel·les) et propose d'en faire un sujet d'enquête. Jérémy Diaz rappelle que le manque de moyens accentue ces difficultés : davantage de ressources humaines et matérielles permettrait de mieux gérer le vieillissement et de préserver la santé physique et mentale des travailleur·ses. Camille Viguié conclut sur l'importance d'éviter l'usure prématurée.

L'importance de la médecine du travail

Une intervention du public évoque l'idée de l'« [Inventaire du burn-out de Maslach](#) » (MBI), un questionnaire spécifique au secteur culturel pour détecter précocement le burn-out, adapté à des particularités comme le travail de nuit ou l'intermittence.

Camille Viguié et Sandrine Bileci citent des ressources existantes, comme [Thalie Santé](#) ou Audiens, pour la prévention, tout en reconnaissant le besoin de dispositifs plus ciblés. Pierre Gau souligne que l'auto-diagnostic peut isoler la personne et qu'il est crucial de dépasser le tabou en consultant un·e professionnel·le de santé. Sandrine Bileci ajoute que le déni peut freiner la prise de conscience ; il faut rester attentif·ve aux signaux faibles (fatigue physique et psychique, pensées constantes liées au travail, difficultés à se détacher) et solliciter un médecin ou la médecine du travail dès leur apparition.

Des ressources pour lutter contre l'isolement ?

Un participant du public souligne l'importance du mentorat et des réseaux pour sortir de l'isolement et créer du collectif face aux difficultés professionnelles. Ces dispositifs favorisent l'écoute, l'entraide et le repérage de signaux de mal-être, notamment pour les salarié·es de microstructures comme de structures plus importantes. Il rappelle que peu de réseaux disposent de salarié·es dédié·es à la qualité de vie au travail, mais que ces initiatives permettent de développer collectivement des compétences et des ressources. Pierre Gau cite également l'exemple du site ressource [prevention-spectacle.fr](#), né des réflexions menées autour du festival des Nuits de Fourvière.

Hyperconnexion, réseaux sociaux et santé mentale

Une personne dans le public interroge le lien entre l'augmentation de l'usage des outils numériques, la connexion permanente et la santé mentale, en notant que la disponibilité constante aux mails et aux projets nourrit un sentiment de débordement.

Camille Viguié reconnaît que cette question n'a pas encore été suffisamment abordée. Sandrine Bileci indique que CURA mène actuellement une enquête sur réseaux sociaux et santé mentale, centrée sur la pression d'être présent·e en ligne, le harcèlement et la nécessité d'activité pour progresser professionnellement sans traiter spécifiquement l'hyperconnexion au travail. L'enquête est ouverte aux artistes, aux communicant·es et aux personnes freelances. Jérémy Diaz confirme que la sur-sollicitation et l'hyperconnexion (particulièrement chez les 12-25 ans) favorisent l'épuisement

et les troubles anxieux, et insiste sur l'importance du droit à la déconnexion dans le monde du travail.

Fonction d'écoute psychologique et articulation avec l'équipe

Un participant interroge Jérémy Diaz sur l'extension de sa fonction d'écoute, initialement destinée aux jeunes, à l'ensemble de l'équipe de l'Usine à Chapeaux. Jérémy Diaz précise que son rôle reste centré sur l'accueil des jeunes et que l'écoute individuelle pour des collègues n'est pas intégrée à sa mission. En revanche, il peut partager ses connaissances lors de temps collectifs de formation et être sollicité ponctuellement via le CSE pour réfléchir à certaines problématiques.

Clément Praud, directeur général de l'Usine à Chapeaux, complète en expliquant que l'équipe inclut également Annabelle Claes, éducatrice spécialisée, et que ces professionnel·les de la santé mentale ne sont pas rattaché·es directement à l'activité SMAC. Ils constituent des ressources précieuses, mais il est essentiel de préserver leurs rôles et, si nécessaire, de recourir à des appuis extérieurs. La direction veille à traiter les problématiques de manière complète — organisationnelle, juridique et collective — et à faire comprendre que la présence de psychologues internes ne remplace pas les autres moyens ou ressources disponibles.

Un participant dans l'assemblée mentionne que chacun·e a droit à douze rendez-vous gratuits par an chez un·e psychologue dans sa vie quotidienne. Pierre Gau ajoute que ce dispositif, [Mon soutien psy](#) (anciennement MonParcoursPsy), est remboursé par la Sécurité sociale et peut constituer une ressource précieuse, notamment pour

lever le frein financier. Camille Viguié souligne que ces rendez-vous peuvent aussi favoriser une forme d'autodiagnostic et aider à prendre conscience de son état mental, un point important dans des milieux souvent précaires.

Santé mentale des personnes minorisées

Marine Idir, chargée des actions culturelles et du développement des publics à Petit Bain (Paris), souligne que l'expression et la gestion de la santé mentale varient selon le genre, l'origine sociale ou ethnique. Elle présente Réinventer la Nuit, un cercle de parole mensuel (depuis octobre 2023) organisé par les associations Consentis et Au-delà du Club. Encadré par une psychologue, ce dispositif s'adresse aux artistes et professionnel·les de la musique — en particulier aux femmes et aux personnes minorisées — pour partager les difficultés rencontrées dans le milieu musical. Elle évoque également son rôle de référente au sein de sa structure sur les sujets de lutte contre les violences, le harcèlement, les discriminations et la réduction des risques. Ce rôle implique une charge émotionnelle importante, mais des initiatives de mise en réseau avec d'autres référent·es permettent d'échanger pratiques et retours d'expérience, apportant soutien et partage.

Marine Idir souligne enfin l'importance de disposer d'espaces pour partager ces expériences, notamment dans les actions culturelles impliquant des publics précaires ou vulnérables, afin de dépasser l'isolement et d'aborder la santé mentale dans un cadre collectif. Camille Viguié ajoute que des outils comme l'analyse de la pratique professionnelle aident à ne pas rester isolé·e sur ces questions.

Intégrer le « perso » dans les échanges d'équipe

Une personne du public interroge la manière d'aborder, en équipe, les facteurs personnels qui influencent le travail, au-delà des enjeux propres au secteur. Pierre Gau indique qu'il n'existe pas de cadre formalisé, mais qu'il est possible d'aménager, en réunion ou lors de temps collectifs, des moments dédiés aux sujets personnels qui affectent la sphère professionnelle. Camille Viguié souligne que ces temps non « productifs » sont essentiels, mais restent à inventer de façon structurée. Sandrine Bileci note que, dans de grandes entreprises, des initiatives comme le team building ou la présence d'un·e « happiness manager » ont été mises en place, sans pour autant réduire nécessairement le burn-out ni les problèmes relationnels. L'enjeu est de s'inspirer de pratiques externes et d'ouvrir de véritables espaces d'échange, plutôt que de se limiter à des solutions symboliques (baby-foot, séminaires superficiels).

Un autre participant évoque la difficulté de concilier jeune parentalité et travail dans le secteur musical, et suggère la création d'un groupe de parole informel — même annuel — pour partager expériences et stratégies face aux horaires contraints et à la suractivité.

Sandrine Bileci rappelle l'existence de ressources et d'études sur le sujet, notamment portées par APSArts (pour les artistes parents), ainsi que par le collectif Les Matermittentes, qui propose des temps d'échange et du soutien. Camille Viguié souligne que ces thématiques pourraient être intégrées au programme de RAFFUT ! l'année prochaine.

Clôture de la table ronde

La table ronde se conclut par un rappel de ressources et de leviers concrets pour la santé mentale :

- La formation PSSM (Premiers secours en santé mentale) est recommandée par Jérémy Diaz et Sandrine Bileci ;
- Pierre Gau insiste sur l'importance de se former, de se faire accompagner et de maintenir un dialogue régulier pour pouvoir aborder ces sujets difficiles.
- Camille Viguié souligne que la santé mentale est une question collective, culturelle et politique, et que prendre soin des collectifs est essentiel à la durabilité des organisations.



Améliorer le travail en équipe : le rôle des outils de production



Jeudi 10 juillet | 10h00 - 12h00



Salle 4



Table
ronde

De la programmation à l'action culturelle, en passant par l'accompagnement et la vie associative, nombreuses sont les activités qui se croisent au sein d'un même projet, et donc au sein des mêmes infrastructures. Afin d'éviter tout télescopage entre services, la mise en place d'outils de suivi de production accessibles par toutes et tous apparaît essentielle pour garantir une bonne lisibilité de l'activité générale d'une structure sur le long terme. Ces outils peuvent prendre différentes formes (tableurs Excel, espaces partagés sur Google Drive, logiciels de gestion d'événements...) et il est parfois difficile, selon l'évolution d'un projet et/ou de la taille de l'équipe, de déterminer la solution la plus adaptée.

À l'occasion des 20 ans du logiciel HEEDS, la FEDELIMA vous propose d'échanger autour de l'importance des outils de production mutualisés, de dresser un bilan des solutions actuellement existantes et, peut-être, d'imaginer ensemble les besoins de demain.

ANIMÉE PAR...



Anne le Gall
Délégue générale
et cofondatrice de la
communauté TMNlab

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Guillaume Gonthier
Responsable de
l'accompagnement des
pratiques et des publics à La
Cartonnerie (Reims)



Yann-Pierre Pauly
Responsable de l'événementiel
à la Cité de la Musique de
Metz



Flavie Van Colen
Coordinatrice de transition à
l'EMB Sannois



Fabrice Ecoiffier
Directeur de HEEDS



Benjamin Mialot
Programmeur et chargé
de production aux 4Écluses
(Dunkerque)

Anne Le Gall, cofondatrice et déléguée générale du TMNlab, ouvre la table ronde en présentant la structure : une association et communauté apprenante dédiée aux transitions numériques dans le spectacle vivant. Elle pose le cadre de la discussion en interrogeant la manière dont les outils numériques peuvent améliorer le travail en équipe. Selon elle, il est essentiel de revenir aux enjeux qu'ils recouvrent : améliorer les conditions et les environnements de travail au sein des organisations. Ces outils sont structurants, mais ils ne restent que des outils. Leur intégration suppose une conduite du changement où l'humain demeure central, quel que soit le type ou la taille de la structure.

Guillaume Gonthier, responsable de l'accompagnement des pratiques et des publics à La Cartonnerie (Reims), structure de 25 permanent-es, intervient ensuite. En charge du pôle « Activités », il adopte une posture d'usager plutôt que de concepteur des outils présentés. Il respecte les procédures internes mises en place, proches de celles des autres lieux de musiques actuelles. La Cartonnerie a choisi de n'utiliser HEEDS que pour le calendrier des salles et l'édition des fiches techniques, soit une part très limitée de ses fonctionnalités. Guillaume présente l'outil Excel développé en interne et insiste sur son accessibilité : malgré son aspect, l'outil reste simple, pratique et adapté aux besoins du lieu.

Flavie Van Colen, coordinatrice de transition à l'EMB (Sannois), intervient au nom de trois structures. Elle évoque d'abord Paloma (Nîmes), SMAC comparable à La Cartonnerie et porteuse d'un festival qui utilise HEEDS depuis son ouverture. Elle mentionne ensuite les Ateliers Médicis, structure pluridisciplinaire mieux dotée financièrement, centrée sur l'accueil

d'artistes en résidence et dépourvue d'outil partagé avant l'installation de HEEDS. Enfin, pour l'EMB, où elle accompagne la transition entre deux directions, elle a œuvré à ce que les salarié-es se réapproprient HEEDS, jusque-là très peu exploité.

Fabrice Ecoiffier, directeur de HEEDS, souhaite confronter les pratiques de différentes structures, qu'elles utilisent HEEDS ou d'autres outils, pour analyser leur intégration au projet global. Il soulève plusieurs questions : comment la direction accompagne-t-elle l'usage des outils ? Les équipes sont-elles réellement autonomes ? Les procédures sont-elles formalisées et partagées ? Et, au sein des équipes, les chargés-es de production, souvent responsables de la mise en place et de l'ingénierie des outils, n'assument-ils ou elles pas en réalité un rôle élargi de responsable de production ?

Yann-Pierre Pauly, responsable de l'événementiel à la Cité musicale-Metz, complète ces témoignages. Après seize ans comme responsable de bar, il occupe désormais un poste où HEEDS est utilisé depuis 2014. La structure, qui réunit environ 70 permanent-es, gère deux salles et l'Orchestre national de Metz Grand Est. Référent du logiciel, il en supervise l'usage pour l'exploitation, la programmation et la production, ainsi que son développement interne depuis cinq ans. Sa vision globale des métiers lui permet de maîtriser largement les modules de HEEDS et d'insister sur un point central : l'importance des choix directoriaux dans la cohérence d'usage du logiciel au sein de tous les corps de métier.

Benjamin Mialot, programmeur et chargé de production aux 4Écluses (Dunkerque) depuis sept ans, présente brièvement la structure : une équipe de

12 salarié-es qui utilise HEEDS depuis longtemps.

Après ces présentations, Anne Le Gall ouvre les échanges autour de questions centrales : pourquoi déployer ces outils ? Quels besoins ou quelles frictions cherchent-ils à résoudre ? Comment identifier ces besoins et à quelles problématiques répondent réellement ces outils ?

Flavie Van Colen, qui parle ici en tant que directrice, identifie plusieurs besoins récurrents lors de l'introduction d'un outil dans une structure : organiser la coopération, rationaliser le temps de travail et répondre à une attente de contrôle, au sens de disposer d'une vision claire de « qui fait quoi ». Elle souligne qu'elle n'avait pas mesuré à quel point un outil comme HEEDS permettait de conserver des données fiables dans le temps, d'établir des bilans et d'avoir une vue d'ensemble. Dans les structures moins familières de HEEDS, les besoins dominants étaient le gain de temps et l'apprentissage de la coopération. Le fonctionnement initial, avec des tableaux ou outils personnels, constituait une perte de temps, d'énergie et empêchait toute dynamique collective.

Yann-Pierre Pauly intervient sur la question du déploiement et de l'élargissement d'un outil déjà existant. L'arrivée d'une salle de musiques actuelles dans la Cité musicale-Metz a fait émerger la nécessité d'un outil adapté aux spécificités du secteur. Jusque-là, la structure utilisait TIS (Théâtre Info Système), davantage orienté vers le spectacle « musique et danse ». Il cite les difficultés rencontrées : modifications fréquentes de PDF, tableaux Excel nécessitant un niveau d'expertise, gestion des disponibilités d'agent-es d'accueil non permanent-es, maintien du lien d'équipe, transmission fine des

informations de programmation. Pour lui, HEEDS a constitué une solution essentielle, notamment pour coordonner deux salles et trois bars répartis sur plusieurs bâtiments dans la ville.

La période du Covid a dégagé du temps à Yann-Pierre Pauly, lui permettant de proposer à sa direction d'explorer davantage les modules de HEEDS. Il pressentait un déficit d'usage et d'appropriation du logiciel au sein de la structure. Il a donc cherché des solutions, accompagné les services, et travaillé à redonner de l'intérêt au logiciel pour des salarié-es présent-es depuis plus de vingt ans. Après des formations et un travail approfondi sur les modules, sa mission de référent HEEDS — d'abord ponctuelle — a été prolongée, renouvelée, puis intégrée durablement, grâce notamment à la capacité d'adaptation permise par la taille de la structure.

Pour lui, HEEDS permet de conserver une mémoire des activités malgré les renouvellements d'équipe. L'outil centralise les informations, évite la dispersion entre multiples tableaux individuels, favorise la transversalité et renforce le travail collaboratif. Il répond aussi à un problème courant : la pression de la réactivité. En l'absence de centralisation, les informations passent par une multitude de canaux (mails, téléphone, WhatsApp, SMS, Messenger, Slack) vécus comme intrusifs et générateurs d'interruptions. Un outil commun, accessible à toutes et tous, limite ces sollicitations et fluidifie la circulation des informations.

Des procédures et des accompagnements ont été instaurés pour faciliter la prise en main du logiciel. C'est un travail quotidien, perfectible, mais précieux, notamment pour les nouveaux-elles arrivant-es. L'un des atouts de HEEDS est sa simplicité

d'accès : un navigateur et une connexion suffisent. Il reste toutefois essentiel de garder du discernement dans la saisie des informations, afin d'éviter la surcharge et de maintenir la pertinence des données enregistrées.

Anne Le Gall souligne l'importance de la phase d'analyse en amont : identifier les besoins réels, comprendre les modes de collaboration et les logiques internes avant de choisir les outils et les modules adaptés. Elle cite l'exemple de La Cartonnerie, où un diagnostic précis de l'activité et de ses modalités de communication a guidé la construction de l'outil.

Pour Benjamin Mialot, l'intérêt principal de HEEDS réside dans le partage d'informations et la collecte de données indispensables aux bilans, comme l'évoquait Flavie Van Colen. À son arrivée il y a sept ans, l'usage du logiciel était très limité : simple calendrier partagé, absence de modèles d'événements, d'horaires types, ou encore de fiches artistes renseignées, ce qui rendait les bilans artistiques particulièrement lourds. Une formation collective a donc été organisée pour permettre à l'équipe de mieux exploiter les possibilités de l'outil. Il insiste toutefois : ces outils ne remplacent pas la communication humaine. Un collègue créait des événements dans HEEDS sans jamais les présenter en réunion, considérant que l'information circulait automatiquement. C'est l'un des écueils à éviter : l'accès à l'information ne supprime pas la nécessité de la partager oralement.

Aux 4Écluses, certains usages continuent de se faire hors HEEDS, notamment pour les responsabilités de soirée. Tout est doublé par un dossier de production papier (fiches techniques, runs, réservations d'hôtel) indispensable en

l'absence de bureau de production dans la salle. Benjamin, qui assure à la fois la négociation et la production, centralise beaucoup d'informations : un support papier reste donc nécessaire au cas où il ne serait pas présent. Les affectations d'intermittent-es sont également gérées via un Google Sheet partagé. L'équipe a testé l'application HEEDS pour ce besoin, mais n'a pas réussi à se l'approprier. La taille réduite de la structure (12 personnes) permet de maintenir quelques outils parallèles sans nuire au fonctionnement collectif.

Anne Le Gall rebondit sur ces limites : la question de l'interopérabilité demeure et l'accès aux informations ne garantit pas leur utilisation. L'enjeu est d'intégrer réellement le logiciel aux gestes professionnels, tout en tenant compte des réalités d'exploitation. Le papier, dans certains contextes, reste essentiel.



À La Cartonnerie, le choix s'est porté sur un « logiciel maison ». Guillaume Gonthier le décrit comme artisanal et un peu « vintage », mais simple à utiliser pour l'équipe. L'outil « Planning Prog » en constitue le cœur : il alimente l'ensemble des autres entrées thématiques — embauches bar et sécurité, planning repas du catering, embauches techniques, modulation des salarié-es, hôtels, etc. Il centralise les informations dont les différent-es pôles ont besoin.

Le fonctionnement de l'outil maison reste lisible : un événement est d'abord saisi dans un calendrier de salle, proche de celui de HEEDS. Chaque responsable renseigne ensuite les besoins liés à son secteur, par exemple, le nombre de repas nécessaires pour l'équipe. Le planning repas illustre bien cette logique : le chef doit faire ses courses 48 heures à l'avance et l'outil bloque automatiquement toute saisie au-delà de ce délai. Chaque procédures, contraintes et impératives sont intégrées dans le paramétrage.

La saisie, très simple (« à la punk », selon Guillaume Gonthier), repose essentiellement sur des croix et des numéros. Cette simplicité est volontaire pour permettre l'usage même aux personnes peu à l'aise avec Excel. En revanche, elle implique de travailler avec plusieurs documents distincts. L'avantage est une vision globale : le responsable de bar peut par exemple visualiser l'ensemble du trimestre. Le principe est le même pour l'administratif ou les tableaux d'embauche. Cela limite les oublis, mais demande de la rigueur individuelle. La multiplicité des fichiers peut générer des erreurs, sans pour autant représenter une charge supplémentaire par rapport à HEEDS : dans tous les cas, chacun-e doit saisir des données avec précision. Cependant, ce système repose sur un point de fragilité : l'outil n'intègre ni macro ni automatisation avancée, uniquement des liens entre fichiers. L'équipe dépend donc fortement de « Fish », le directeur technique qui en est le concepteur et le principal garant.

Anne Le Gall insiste alors sur l'importance de la maintenance et de l'animation quotidienne de ces outils. Elle souligne l'intérêt de « rentrer dans la machine » : schématiser précisément les activités, identifier les données sources, les niveaux d'information et les métiers concernés.

Ce travail d'analyse est indispensable, quel que soit l'outil choisi ensuite. Elle interroge enfin Fabrice Ecoiffier sur l'accompagnement proposé par HEEDS autour de la définition des besoins et de la prise en compte des réalités métiers.

Fabrice Ecoiffier explique que la réalité a beaucoup évolué en vingt ans. Désormais, lorsqu'une structure devient cliente de HEEDS, la première étape est un audit. Un-e salarié-e se déplace au sein de l'organisation pendant au moins deux jours, rencontre l'ensemble des services et examine tous les outils utilisés. À partir de ces échanges, les équipes établissent un schéma de fonctionnement (similaire à celui de La Cartonnerie) devenu indispensable alors qu'il n'était pas systématique auparavant. On partait autrefois du principe que les structures connaissaient déjà précisément leurs propres processus.

Ce repérage permet d'identifier les flux communs à toutes les structures de musiques actuelles, et les spécificités liées aux personnes : âge, appétence numérique, culture d'équipe, habitudes de travail... Chaque contexte étant unique, la mise en service reste toujours sur mesure, même si l'audit s'appuie désormais sur des grilles stabilisées. L'objectif est surtout de faire parler les équipes, d'interroger leurs usages concrets, leur motivation et leur rapport réel aux outils. À partir de ce diagnostic, le compte HEEDS est paramétré pour coller au plus près à la pratique. Un programme de formation est ensuite construit : en général, deux sessions de trois jours, souvent insuffisantes pour les projets les plus complexes. Les festivals nécessitent encore davantage de temps, notamment en raison des questions d'accréditations. Le logiciel couvre un large périmètre métier, mais toutes les fonctions ne concernent pas tout le

monde : par exemple, la communication peut ne pas y trouver d'intérêt, ce qui n'est pas un problème tant que l'organisation fonctionne.

Anne Le Gall confirme que pour produire des effets transformateurs, ces outils doivent s'appuyer sur l'organisation du travail telle qu'elle existe réellement. Elle invite les intervenant-es à partager leur ressenti : l'adhésion est-elle générale ? Certains métiers sont-ils moins concernés ? Quels blocages ont émergé et comment ont-ils été traités ?

Pour Guillaume Gonthier, l'adhésion est globalement bonne à La Cartonnerie. L'outil est relativement simple, mais demande de la rigueur : chacun-e doit renseigner toutes les informations pour que les collègues puissent les retrouver. L'équipe connaissant peu HEEDS, elle n'a pas de point de comparaison. Guillaume suppose que HEEDS apporterait probablement des gains de temps dans bien des domaines, mais estime que la question centrale est la cohérence : tant que tout le monde utilise le même outil et qu'il apporte un bénéfice minimal à chacun-e, l'adhésion ne pose pas de problème. Il rappelle aussi que le choix du « logiciel maison » s'explique par l'histoire du lieu : au moment de la création de La Cartonnerie, HEEDS n'en était qu'à ses débuts et n'offrait pas encore les fonctionnalités actuelles. « Fish » a donc construit un outil adapté, jugé à l'époque plus pratique.

Flavie Van Colen distingue deux profils pour lesquels le changement d'outil est plus difficile :

- Les personnes peu à l'aise avec l'informatique : quel que soit l'outil, un accompagnement de base est souvent nécessaire. HEEDS n'est pas simple à prendre en main et peut générer

du stress. Il demande plus de temps qu'Excel pour la saisie, mais offre ensuite une puissance incomparable pour extraire des données et réaliser des bilans. L'outil est donc « magique » pour celles et ceux qui ont besoin de ces synthèses ; il l'est beaucoup moins pour les personnes qui n'ont pas de bilans, de dossiers de subvention ou de vision globale à produire. Pour ces salarié-es, HEEDS peut paraître rébarbatif et susciter davantage de réticences.

- Les personnes qui partagent peu l'information : certain-es ont l'habitude de travailler de manière très individuelle et trouvent difficile d'intégrer une logique de coopération. HEEDS devient alors un prétexte : ce n'est pas l'outil qui pose problème, mais la mise en commun des données. D'autres, ayant des parcours variés ou un sentiment d'illégitimité, peuvent craindre le jugement de leurs collègues et être mal à l'aise avec la transparence que suppose l'outil.

Anne Le Gall insiste sur ce point : la dimension humaine est centrale dans tout processus de transformation. Il est indispensable d'établir un diagnostic honnête des besoins et du temps d'accompagnement nécessaire. Elle rappelle que la question des compétences numériques dépasse largement le secteur culturel. À l'échelle européenne, 40 % des travailleur-euses ne disposent pas des compétences numériques minimales pour leur emploi. Dans les collectivités, 60 % déclarent être en difficulté et 30 % en grande difficulté. Même si aucune statistique n'existe pour le secteur culturel, cette réalité touche forcément toutes les équipes. Cela doit être intégré dans un contexte où la transformation numérique est devenue incontournable.

Elle souligne enfin un indicateur marquant : la majorité des formations CPF demandées en numérique porte encore sur... Word et Excel. Une preuve de la fracture numérique qui traverse les collectifs de travail.

Yann-Pierre Pauly souligne que, dans sa structure, l'accompagnement autour de HEEDS est permanent — ce qui explique l'évolution de ses missions. Le logiciel est collaboratif mais aussi très personnalisable, contrairement aux outils Excel utilisés par certaines structures comme La Cartonnerie. HEEDS permet d'adapter l'affichage aux besoins de chacun·e, de masquer certaines informations ou modules, de simplifier la lecture des données et d'éviter une surcharge pour les personnes qui n'ont besoin que d'une vision partielle. Cette plasticité a été déterminante pour convaincre des collègues qui n'avaient pas naturellement une vision globale des pratiques.

Certain·es restent toutefois réticent·es, notamment celles et ceux déjà très habitué·es à d'autres outils : logiciel de billetterie (SECUTIX, utilisé en lieu et place du module HEEDS), base de contacts, comptabilité publique complexe... La Cité musicale-Metz fonctionne en effet avec deux structures juridiques (le syndicat mixte de l'Orchestre national de Metz Grand Est et l'EPCC Metz-en-Scène), et gère plusieurs lieux : l'Arsenal (trois salles), les Trinitaires (deux salles club) et la BAM (SMAC avec studios). Le module « studio » de HEEDS n'est pas utilisé, mais l'outil a nettement amélioré la gestion des plannings entre les différents espaces. L'orchestre, en revanche, n'utilise pas HEEDS car le logiciel n'est pas adapté à ses besoins ; seule la programmation globale est intégrée afin de donner une vision d'ensemble à la direction.

Certaines personnes refusent encore d'utiliser HEEDS et réclament systématiquement l'information par mail. L'outil permet de suivre les connexions des utilisateur·ices, ce qui permet d'identifier pour qui le logiciel est réellement utile, pour qui il ne l'est pas encore, et où les besoins sont mal définis. Le travail consiste alors à revoir ces usages individuellement, par service ou en comité de pilotage. Yann-Pierre Pauly rappelle aussi que la structure reste marquée par des procédures très lourdes : les signatures dématérialisées ne sont pas acceptées, les contrats doivent être envoyés en double exemplaire papier, souvent en retard. Cette réalité alourdit le quotidien et rend précieux tout gain de temps apporté par HEEDS. Ce sont ces « outils facilitateurs » qui permettent d'accrocher progressivement les personnes réfractaires : dès lors que le logiciel leur simplifie concrètement une tâche, l'adhésion progresse.

Anne Le Gall rappelle que ces situations sont typiques des grandes structures et pose la question de la nécessité de postes dédiés à ces sujets, même si les services informatiques sont rarement formalisés. Ce sont souvent des technicien·nes qui prennent en charge ces missions, comme Fish à La Cartonnerie. Selon elle, dès qu'une structure atteint une certaine taille, ces enjeux d'organisation doivent être portés par les directions. Mais un point reste commun à toutes : il faut se rapprocher des métiers et intégrer l'outil dans les gestes professionnels. Sans cela, l'outil devient une charge cognitive supplémentaire. L'objectif est d'en faire un automatisme, un réflexe lié au travail quotidien.

Elle interroge ensuite Benjamin Mialot, dont la structure plus petite, combine outils collaboratifs et outils individuels. Pour lui, les 12 membres de l'équipe

utilisent HEEDS sans difficulté majeure. Trois « power users » — les porteur·ses de projet — en font un usage intensif. Les autres l'utilisent dans leurs fonctions : par exemple, le régisseur saisit ses affectations dans HEEDS même s'il travaille d'abord sur son outil personnel ; l'administration et la comptabilité, peu à l'aise avec l'informatique, s'en servent pour signaler l'avancée des contrats, factures ou validations. Benjamin identifie toutefois plusieurs limites :

- La vigilance nécessaire au bon fonctionnement. Une option non confirmée, une jauge erronée ou un doublon dans la base de contacts peuvent vite perturber le travail. L'outil exige donc une rigueur constante ;
- La maîtrise de l'arborescence. Pour celles et ceux qui n'utilisent pas intensivement HEEDS, naviguer dans les menus peut devenir laborieux. D'où le maintien d'un dossier papier qui synthétise les informations essentielles ;
- Le nombre de clics. Certaines manipulations, comme le paramétrage des temps forts, sont longues. L'équipe double alors HEEDS d'un Excel maison, plus rapide à consulter pour certaines tâches ;
- Le manque de temps pour faire évoluer les outils. Le flux quotidien empêche parfois d'ajuster ou d'optimiser les outils collaboratifs.

Une personne dans la salle revient sur l'usage d'un tableur Excel dédié au festival des 4Écluses. Il s'en étonne, estimant que HEEDS est au contraire très performant dans ces contextes : génération automatique de feuilles de route, personnalisation de documents, bilans complets de plusieurs pages... Autant de

fonctionnalités selon lui adaptées à un temps fort comme un festival.

Pour Anne Le Gall, les enjeux de données et d'interopérabilité — qui permettent de personnaliser les outils et de les adapter aux pratiques — ne sont pas des compétences naturellement présentes dans les structures. Elle s'interroge sur l'existence d'espaces d'échanges entre pairs, notamment au sein de la FEDELIMA, pour partager des usages plus avancés. Elle questionne également les possibilités de récupérer et de croiser les données issues des autres outils d'une structure.

Fabrice Ecoiffier confirme l'étendue des possibilités. De nombreuses API existent et HEEDS peut se connecter à d'autres logiciels : billetterie (So Ticket), applications de communication (comme Chapitô), logiciels de paie (GHS), ou encore outils bureautiques (Office). Ces outils satellites sont essentiels aux métiers et HEEDS, placé au centre, doit s'interfacer avec eux.

Par défaut, les flux de données arrivent surtout par la production. HEEDS permet aussi d'exporter des tableurs personnalisés ou d'importer des bases de contacts. En revanche, importer la programmation lui semble inenvisageable. Un outil conçu par un programmeur d'un festival belge pourrait théoriquement s'inscrire en amont d'HEEDS, mais cette perspective reste hypothétique : une grande partie du travail de programmation est confidentielle jusqu'à validation et ne peut être partagée. L'importation nécessiterait un formalisme très strict, auquel Fabrice Ecoiffier ne croit pas.

Anne Le Gall revient alors sur la formation. Au-delà de l'apprentissage quotidien de l'outil, elle interroge la formation « niveau 2 » : celle qui permet de penser l'outil, de le paramétrer, de comprendre sa

logique, qu'il s'agisse d'un logiciel maison ou d'une solution telle que HEEDS. Elle questionne également la formation des nouveaux-elles arrivant-elles : existe-t-il des procédures d'accueil intégrant ces outils de collaboration ? Des processus documentés ? Des chartes d'usage ? Elle invite les intervenant-es à détailler les pratiques mises en place dans leurs structures.

Benjamin Mialot répond en premier, en riant : rien n'est formalisé aux 4Écluses. Il n'existe ni document écrit ni charte d'usage, même si cela serait utile. Les arrivées étant rares, la transmission repose surtout sur le tuilage : la personne partante transmet ses pratiques et l'usage des outils, complétée au besoin par quelques membres plus à l'aise avec l'informatique — le directeur et lui-même notamment.

À La Cartonnerie, un « welcome book » généraliste a été créé pour accueillir les nouveaux-elles collègues. Le tuilage reste central : chaque responsable de secteur veille à ce que ses collaborateur-rices maîtrisent les outils nécessaires. Les niveaux en informatique étant très hétérogènes, l'équipe organise ponctuellement de petites formations Excel pour assurer à chacun-e les bases indispensables. En cas de difficulté plus complexe, c'est souvent Fish, concepteur de l'outil maison, qui intervient.

Pour Flavie Van Colen, la situation de l'EMB est particulièrement révélatrice. Le lieu a utilisé Intrazik (ancien nom de HEEDS), a arrêté, puis est revenu à HEEDS... avant de l'abandonner de nouveau. En 2015, une formation collective avait été organisée, puis une nouvelle tentative en 2022, sans succès, du fait d'un fort turn-over. Les tuilages, limités à quinze jours, ne permettaient pas de transmettre correctement les usages, d'autant que les

personnes chargées de la transmission maîtrisaient elles-mêmes imparfaitement HEEDS. Rien n'était documenté : aucune procédure, aucune trace écrite. L'outil s'est progressivement délité, malgré une vraie motivation des salarié-es.



À son arrivée en mars 2025, Flavie découvre que la structure continuait de payer l'abonnement à HEEDS, mais n'utilisait que le module de gestion du temps — l'un des moins performants du logiciel. Elle l'a immédiatement remplacé par un suivi sur Excel, tout en relançant le développement d'autres modules. Elle constate une sous-utilisation générale du logiciel, liée au manque de temps et à la prise en main difficile des premiers usages.

Sur la question de la formation, elle distingue deux cas :

- Soit une personne interne maîtrise l'outil et comprend les choix de paramétrage, permettant une autoformation efficace ;
- Soit une formation HEEDS est indispensable.

Elle insiste sur l'importance de documenter : laisser des traces, écrire pourquoi et comment les outils sont paramétrés, condition essentielle pour éviter les pertes de compétences lors des

départs. Dans son rôle de coordinatrice de transition, elle met en place ces éléments, paramètre l'outil et rédige des documents de référence. Lorsqu'elle atteint ses limites, c'est l'équipe HEEDS qui prend le relais.

Elle souligne cependant un frein majeur : le coût des formations, qu'elle juge trop élevé (1200 € par journée pour une structure). Avec un fort turn-over et des budgets contraints, ces formations deviennent difficilement tenables. Elle estime qu'une renégociation collective via la FEDELIMA serait nécessaire.

Fabrice Ecoiffier répond qu'il connaît bien la réalité économique des structures de musiques actuelles — et celle de HEEDS. Le coût des formations peut sembler élevé, mais il rappelle qu'il correspond aux standards du secteur. Le modèle devient problématique lorsqu'une seule personne doit être formée : le tarif est identique à celui appliqué pour un groupe entier sur une journée. Pour répondre à cette difficulté, HEEDS a développé des modules inter-entreprises, moins onéreux, pensés notamment pour l'intégration de nouveaux-elles arrivant-es. Il confie également que l'équipe travaille sur une vaste documentation permettant aux structures qui ne peuvent financer de formations d'acquérir une autonomie via des ressources en libre accès. Les supports actuels ne couvrent que 5 % des fonctionnalités d'HEEDS ; l'objectif est de produire une base beaucoup plus complète.

Anne Le Gall souligne toutefois que cette autonomie pose une question clé : l'actualisation de ces documentations, qui représente un coût réel. Fabrice confirme : HEEDS a récemment investi dans ce chantier et mobilise désormais des temps dédiés exclusivement à la création et à la

mise à jour de supports. Il regrette de ne pas avoir initié ce travail plus tôt, ayant privilégié les évolutions ergonomiques et techniques. Un obstacle persiste : chaque structure utilise HEEDS différemment, ce qui rend difficile la création d'une documentation unique. La future base sera donc générique et transversale, mais il doute que cela résolve complètement le problème.

Benjamin Mialot abonde dans ce sens même avec des notices bien faites, personne ne les lit — pas plus pour HEEDS que pour Word ou Excel. La consultation spontanée de FAQ ou de guides n'est pas un réflexe courant.

Anne Le Gall confirme : l'exemple d'Excel est parlant. Bien que d'immenses ressources soient disponibles en ligne (via Microsoft, YouTube, Google ou ChatGPT) il ne faut pas supposer que chacun-e saura les mobiliser. Les équipes ont des rapports très différents aux outils numériques et à l'autoformation. D'où l'importance de tracer des parcours d'usage adaptés aux métiers et aux profils. Elle cite son expérience à la Gaîté Lyrique : une « bible des procédures » existait, mais elle doute que beaucoup l'aient lue, reconnaissant elle-même faire partie des rares personnes à apprécier ce type de documents.

Yann-Pierre Pauly insiste sur l'importance du contact humain : chaque nouvel-le arrivant-e passe au moins deux heures avec lui pour une première prise en main d'HEEDS, quel que soit son métier. Il précise toutefois qu'il n'est pas formateur certifié et n'a pas les compétences pédagogiques associées ; son rôle est d'accompagner les premiers usages et de rester le référent vers qui tout remonte. Centraliser ainsi les questions lui permet d'ajuster l'outil et de suivre les problématiques rencontrées.

Toutes les structures ne peuvent cependant pas consacrer ce temps. Sa direction lui a d'ailleurs demandé de réduire ces temps en présentiel et de produire davantage de tutoriels. Il en a réalisé quelques-uns, mais trouve cela chronophage et moins adapté, car l'outil repose justement sur la personnalisation. Selon lui, un apprentissage efficace nécessite un langage commun dans l'équipe : certains termes, comme « programme », n'ont pas la même signification selon les secteurs. Ce vocabulaire partagé ne peut s'acquérir qu'à travers des échanges directs, pas uniquement via des documents. Les supports écrits sont utiles, mais insuffisants pour rendre les personnes autonomes. À ses yeux, l'accompagnement individuel reste essentiel et permet de limiter le recours systématique aux formations externes, même si celles-ci demeurent nécessaires pour compléter les connaissances.

Anne Le Gall souligne que ce temps humain investi dès le départ représente un gain considérable pour la suite, tant en économie de formation qu'en fluidité du travail. Les directions doivent pouvoir reconnaître et valoriser ce temps. Elle ouvre ensuite la parole à la salle.

Une personne interroge Guillaume Gonthier sur la capacité de l'outil Excel maison de La Cartonnerie à suivre l'avancement des tâches. Guillaume répond que non : le tableur ne contient que des informations confirmées. Les options restent dans le calendrier HEEDS. Certaines cases deviennent rouges pour signaler un manquement, mais il n'existe pas de suivi plus avancé. Anne le Gall précise qu'un tableau de bord automatisé pourrait néanmoins être généré à partir d'Excel, à condition que les données soient structurées correctement.

Une autre personne partage son

expérience : arrivé comme directeur dans une équipe fraîchement formée à HEEDS, il ne connaissait pas encore l'outil. Malgré son aisance informatique, il a tâtonné et, en ne respectant pas les procédures instaurées avant son arrivée, a semé la confusion. Ce décalage a toutefois ouvert des discussions qui leur permettent aujourd'hui de repenser leurs pratiques. Il insiste désormais sur l'intérêt de temps collectifs autour d'HEEDS : sans eux, chacun-e remplit uniquement sa partie, l'outil centralise les informations, mais les dynamiques collectives ne se construisent pas. Il envisage de tester l'idée de réunions collectives dédiées au remplissage de l'outil.

Fabrice Ecoiffier réagit en deux temps :

- Sur le turn-over, il confirme que c'est un problème constant. Les formations sont planifiées plusieurs mois à l'avance et, entre temps, les équipes changent : cela crée des décalages et peut casser une dynamique de mise en place ou de montée en compétence. C'est fréquent, et il n'existe pas vraiment de solution.

- Sur les réunions collectives autour de HEEDS, deux modèles coexistent.

o Certaines structures organisent chaque année, début septembre, une demi-journée pour faire le point en équipe sur le fonctionnement des différents outils (HEEDS, Excel, FileMaker...).

o D'autres, qui travaillent presque exclusivement dans HEEDS, utilisent l'outil comme support des réunions d'équipe. Mais HEEDS ne remplace jamais ces temps collectifs : il les accompagne.

Anne Le Gall résume que tout ce qui vient d'être dit : ces outils s'inscrivent dans un processus continu. Leur animation suppose soit un-e chef-fe de projet dédié-e, soit au moins une personne qui entretient un dialogue régulier autour des usages. À défaut, des temps collectifs doivent être prévus, au moins une fois par an, pour interroger le fonctionnement de l'équipe et ses besoins.

Une personne demande ensuite la sécurité des données. Fabrice Ecoiffier explique que toutes les données HEEDS sont hébergées chez OVH (serveurs à Roubaix, Strasbourg...), synchronisées et protégées par des engagements contractuels et par la loi. Certaines données sont sensibles et relèvent du RGPD : HEEDS, en tant que sous-traitant, en garantit l'intégrité et la confidentialité, sans pouvoir les réutiliser. Les structures clientes en restent propriétaires et responsables.

Le participant précise sa question : existe-t-il une sauvegarde locale permettant de récupérer l'intégralité d'une activité en cas de problème matériel ? Fabrice Ecoiffier répond que, pour anticiper une coupure internet ou un incident serveur, il est recommandé de télécharger des documents clés (feuilles de route, bons de commande...). En revanche, il n'existe pas de bouton permettant de télécharger l'ensemble de l'activité en un clic. Chaque personne peut exporter et sauvegarder ce qui la concerne, mais pas tout d'un coup. Cette limite n'est pas propre à HEEDS : elle existe dans la plupart des outils comparables. Anne Le Gall conclut en soulignant que ces questions renvoient à un enjeu plus large : celui d'une véritable fonction DSI (Directeur des systèmes d'information) en interne, ou du moins d'une responsabilité clairement identifiée pour la gestion des données et de la sécurité informatique.

Un participant interroge Fabrice Ecoiffier sur l'interface mobile de HEEDS. Il reconnaît que c'est un point faible actuel et assure que l'équipe y travaille activement. Yann-Pierre Pauly nuance cependant : selon lui, la question est surtout celle de l'utilité. Une version tablette serait déjà un vrai progrès. Sur mobile, il crée des filtres spécifiques contenant très peu d'informations, utiles uniquement en consultation ou en dépannage. Il utilise aussi les « applis » générées par HEEDS et en a même détourné une pour un usage interne. Il rappelle que, malgré le réflexe d'aller vers le téléphone, l'ordinateur demeure le véritable outil de travail. Fabrice Ecoiffier ajoute que l'accès mobile peut tout de même répondre à un besoin concret : des salarié-es qui doivent passer régulièrement de leur bureau à une régie, un sous-sol ou un autre bâtiment. Dans ces situations, accéder à l'information depuis un téléphone peut devenir indispensable. Il concède que HEEDS manque encore de solutions abouties et que l'équipe travaille à y remédier.

Un autre participant partage son expérience concernant les plannings bénévoles. Il utilise un tableur Excel partagé, où les bénévoles s'inscrivent eux-mêmes. Il ne voit pas comment reproduire cette fonction dans HEEDS, qu'il juge moins souple et moins léger pour ce type d'usage. Fabrice Ecoiffier confirme : HEEDS ne permet pas aux bénévoles de s'auto-affecter. Un responsable doit toujours valider et organiser les affectations. Le tableur partagé reste donc la solution la plus adaptée pour ce besoin. Il rappelle toutefois que HEEDS propose, en plus du « manager » utilisé en interne, des « applis » (extranets simplifiés) destinées à des publics non experts. Certaines pourraient être adaptées à des équipes bénévoles, même si ce n'est pas leur usage premier.

Anne Le Gall interprète ces détournements comme révélateurs des pratiques : l'outil reflète souvent l'organisation existante. Introduire un nouvel outil est aussi l'occasion de questionner et potentiellement d'améliorer les modes de fonctionnement, plutôt que de les reproduire à l'identique.

Fabrice Ecoiffier confirme : c'est précisément la raison d'être des phases d'audit. L'équipe procède métier par métier, même si deux jours restent un temps trop court pour prendre des décisions pleinement éclairées. Il rappelle que la présence du directeur ou de la directrice ou du/de la responsable en charge est essentielle lors de ces phases : pour accompagner les changements, arbitrer les désaccords et garantir que les choix retenus sont bien alignés avec l'organisation. Or, ce n'est pas toujours le cas, ce qui peut freiner l'implantation du logiciel.

Une personne du Moulin de Brainans (Jura) partage son expérience concernant la gestion des bénévoles. Depuis cinq ou six ans, la structure utilise Voluntarium, une plateforme développée par l'un de leurs bénévoles. Ceux-ci y accèdent via le site de la SMAC grâce à un compte dédié. Ils-elles peuvent consulter un planning indiquant tous les événements — il serait d'ailleurs utile, précise-t-elle, d'avoir un lien avec HEEDS pour éviter de ressaisir les informations — et s'inscrire elles-mêmes sur les postes. La plateforme donne aussi accès aux documents de l'association (comptes rendus, etc.), propose une cartographie des bénévoles pour faciliter le covoiturage lors d'événements hors-les-murs, et constitue un espace très dynamique. Elle est disponible gratuitement pour celles et ceux qui seraient intéressé-es. La Vapeur l'utilise également. Fabrice Ecoiffier se montre enthousiaste : selon lui, il est tout

à fait possible de connecter Voluntarium à HEEDS grâce à une API, ce qui permettrait d'alimenter automatiquement la programmation dans la plateforme.

Un participant interroge ensuite la place de WhatsApp comme outil de communication interne. Anne Le Gall sonde la salle : certaines structures l'utilisent pour des groupes ponctuels liés à des événements, d'autres pour des échanges plus réguliers. Pour Benjamin Mialot, WhatsApp est utilisé en externe comme n'importe quel outil de messagerie, notamment pour échanger avec les tourneurs. En interne, les 4Écluses l'utilisent uniquement pour maintenir le lien avec les bénévoles : un groupe unique réunit bénévoles et salarié-es, principalement pour des rappels d'événements ou des appels à renfort de dernière minute. Ce groupe sert aussi d'espace social, où les bénévoles partagent leurs propres actualités musicales.

À son arrivée, les communications internes passaient par Messenger ou par mail, mais Messenger a rapidement été jugé trop intrusif. L'équipe a alors redéfini ses canaux de communication en fonction du niveau d'urgence :

- Slack pour les échanges réactifs du quotidien ;
- Le mail pour les messages nécessitant une trace plus formelle ;
- Le SMS en cas de réelle urgence.

Ni WhatsApp, ni Messenger ne sont désormais utilisés pour la communication interne.

Anne Le Gall insiste sur l'importance que chaque outil fasse l'objet d'échanges et de décisions collectives. L'exemple de

WhatsApp est, selon elle, particulièrement éclairant : l'outil brouille fortement les frontières entre sphère professionnelle et personnelle. Contrairement à Slack, qui permet de paramétrer ses horaires de notification, WhatsApp expose davantage les utilisateur-ices et entretient l'illusion que toute information envoyée sera forcément lue. Dans les faits, cela crée souvent des pertes d'information. D'où la nécessité de règles communes fixant où circulent les messages, dans quels contextes et avec quels usages — en particulier dans des groupes importants.

Elle interroge la salle : parmi celles et ceux qui utilisent WhatsApp, existe-t-il des règles d'usage établies dans leur structure ? Personne ne réagit. Ces règles ne semblent jamais formalisées.

Fabrice Ecoiffier relève que HEEDS est interconnecté avec Slack, considéré comme un outil professionnel paramétrable qui protège les salarié-es. En revanche, intégrer WhatsApp n'a jamais été envisagé : l'outil est perçu comme trop

personnel. Anne Le Gall partage cette analyse. Au TMNlab, tous les groupes WhatsApp ont été supprimés au profit d'un usage strictement événementiel. Elle rappelle aussi que les API de HEEDS permettent des interconnexions nombreuses : tout outil fonctionnant avec des API peut communiquer avec HEEDS, et inversement. Slack est l'exemple le plus courant. À la question de liens potentiels avec l'open source, Fabrice Ecoiffier répond qu'ils y réfléchissent, mais que les demandes concrètes se tournent surtout vers les outils métiers déjà évoqués. Aucun connecteur open source n'est actuellement développé, faute de besoin exprimé.

Pour clôturer, Anne Le Gall remercie les cinq intervenant-es et les participant-es pour leurs contributions. Elle annonce qu'*une étude est en cours avec HEEDS et d'autres structures sur l'interopérabilité des outils dans le spectacle vivant*, et que les résultats, portant sur les conditions d'interopérabilité et leurs effets sur l'organisation du travail, seront publiés à la rentrée.



Gouvernance de projet : comment intégrer différentes parties prenantes à sa définition ?



Jeu 10 juillet | 10h00 - 12h30



Théâtre de la
Courte Échelle



Atelier
participatif

La gouvernance d'un projet ne se limite pas à des décisions prises en cercle restreint : elle se construit avec et pour les personnes (acteur·rices, usager·ères, habitant·es, artistes, partenaires de projet, partenaires publics, etc) qui le font vivre. Mais comment intégrer efficacement les différentes parties prenantes à sa définition ? Quels outils et méthodes permettent d'assurer une gouvernance partagée, où chaque voix trouve sa place et contribue à une dynamique collective ?

Cet atelier participatif offrira un espace d'échange et de co-construction. À travers des discussions, des cas pratiques et des méthodologies collaboratives, les participant·es exploreront des approches pour favoriser l'inclusion et l'implication des différentes parties prenantes.

ANIMÉE PAR...



Aline Lonqueu
Directrice d'Ecopia (Tours)

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE...



Philippe Berthelot
Consultant à l'Echo du Monde



Céline Ferry
Directrice de La Luciole
(Alençon)

**Ce temps n'a pas fait l'objet
d'un compte rendu.**





La Cordo, Grand Bureau et la FEDELIMA présentent :

9^{EME} EDITION

RAFFUT!

LES ACTES DES RENCONTRES DE LA FEDELIMA

08-09-10 JUILLET 2025
LA CORDO | ROMANS-SUR-ISÈRE

WWW.RAFFUT.FEDELIMA.ORG

