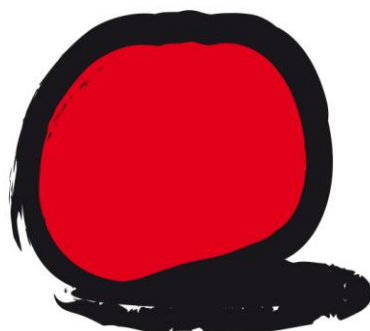




FORUM 2013

**Projets collectifs et
mutualisés**

**Réseau des arts vivants
en Ile-de-France**



COMPTE-RENDU

Mercredi 27 novembre 2013

14h – 14h30

Introduction

RAViV est un réseau solidaire d'une soixantaine de compagnies et structures du spectacle vivant en région Ile-de-France.

Il a pour objectifs :

- Favoriser le partage d'informations, d'expériences et de savoirs-faire
- Mettre en place des expérimentations et des outils de travail concernant la mutualisation entre structures du spectacle vivant
- Préparer des événements publics permettant de rendre visible ces projets spécifiques et apporter une réflexion nécessaire à la reconnaissance du tiers secteur des arts vivants par la société et les institutions publiques et privées

RAViV est animé par ses adhérents, professionnels du secteur des arts vivants, engagés dans une réflexion et une démarche d'économie solidaire autour de la mutualisation.

ARCADI est une agence au statut d'établissement public de coopération culturelle (EPCC) qui constitue une réponse en matière d'accompagnement, de financement et de promotion des projets culturels et artistiques sur le territoire francilien.

Elle a pour missions :

- Soutenir la création artistique
- Développer les possibles en matière de projets artistiques ou culturels
- Contribuer aux évolutions du secteur culturel
- Sensibiliser de nouveaux publics à l'offre culturelle

Le **SYNAVI**, syndicat national des arts vivants, est un syndicat national structuré en régions, qui représente les structures, compagnies et lieux de création indépendants dans le domaine du spectacle vivant.

Il œuvre :

- Pour que soient reconnus dans le monde culturel la responsabilité et le rôle central des artistes
- Pour mettre la création d'art vivant au cœur de l'espace public
- Pour une activité artistique la plus professionnelle qui soit
- Pour une activité de création dont les modes de production s'inscrivent dans le cadre d'une économie solidaire
- Pour développer une capacité spécifique à accomplir des missions de service public
- Pour affirmer l'unité du secteur des arts vivants du spectacle

En 2011, nous vous invitons à un premier Forum afin de partager nos expériences et nos questionnements sur la mutualisation et sur les différentes formes de projets collectifs que nous menons dans nos structures de création.

RAPPEL DES REFLEXIONS ET QUESTIONS POSEES LORS DE L'ACTE I - 07/03/2011, MAISON DES METALLOS

Repérage des besoins : L'emploi, la gestion d'un lieu ou des moyens de production et de diffusion.

Problématique de la mise en œuvre : **Qu'est-ce qui prévaut ?**

- Le fond : l'artistique ? le sens, les valeurs, l'engagement ?
- La forme : la nécessité économique ? la structuration juridique ?

Repérage des avantages et des écueils :

- ✓ La mutualisation relève beaucoup d'une question de politique interne (esprit militant, notion d'engagement) et externe (formuler, faire accepter, défendre et porter un discours, être force de propositions)
- ✓ C'est une réponse de structuration pour un secteur qui reste précaire mais qui émane d'une volonté politique, citoyenne et/ou idéologique à faire valoir auprès des interlocuteurs institutionnels.
- ✓ La nécessité de remettre au centre l'artistique est souvent évoquée car la nécessaire structuration juridique qui peut détourner du projet artistique pendant un temps. ; Mais il y a des exemples de mutualisation où l'artistique n'est pas au centre du projet. La mutualisation est alors envisagée comme un espace ressource pour que l'objet artistique se développe au maximum.
- ✓ La réflexion sur la mutualisation intervient souvent dans un contexte de pénurie, mais les acteurs qui s'impliquent dans une telle démarche s'appuient sur ce contexte pour développer des valeurs de partage et d'échanges structurantes.
- ✓ Un projet de mutualisation peut permettre à ses membres d'obtenir collectivement ce qu'ils n'auraient pas eu individuellement.

Préconisations :

- Intégrer les lieux à la réflexion sur la mutualisation
- Faire circuler l'information : demandes et offres, exemples de projets
- Recréer du politique
- Repérer les aides concernant la mutualisation et interpellier les institutions
- Programmer un nouveau forum, sur les questions de structuration : forme juridique, association, personne morale...

En 2012, nous vous proposons un Acte II, ouvert à tous, pour approfondir la réflexion sur l'impact des projets collectifs et mutualisés dans lesquels chacun est engagé ou envisage de s'engager.

RAPPEL DES REFLEXIONS ET QUESTIONS POSEES LORS DE L'ACTE II - 28/03/2012, GARE AU THEATRE

Quel sens ces projets collectifs et mutualisés ont-ils dans nos démarches d'équipes de création, de compagnies et de structures artistiques? Et plus largement, quel sens ont ces projets dans notre rapport aux institutions et au secteur du spectacle vivant ?

Nous nous interrogerons également sur le lien entre ces actions collectives et le politique : Comment ces nouvelles formes économiques peuvent-elles être valorisées pour contribuer à la construction ou à l'évolution des politiques publiques ?

1^{ère} partie

Qu'est-ce qui donne du sens à la démarche de mutualisation ? Qu'est-ce qui est au centre de la démarche de mutualisation ?

2^{ème} partie

Quel est / quels sont les enjeux pour les porteurs de projet face aux politiques publiques culturelles ? Sont-ils politiques ? Sont-ils économiques ?

Comment faire évoluer ces initiatives ? Comment contribuer à la réflexion politique ? Comment valoriser ces expériences et les considérer comme forces de propositions ?

En 2013, nous vous proposons un Acte III, co-organisé par RAViV et SYNAVI IDF en partenariat avec ARCADi. Il portera sur le pourquoi et le résultat de ces expérimentations de mutualisation afin que nous parvenions à dégager des (in)certitudes pour l'avenir et que ces trois structures culturelles s'en emparent à leurs différents niveaux : mise en œuvre de nouvelles expérimentations, réajustement du discours à tenir aux partenaires et financeurs, chantier à travailler, positions à défendre, ...

27/11/2013

Programme

Acte III

14h : Introduction > Pourquoi un acte III ?

14h30-16h : 1^{ère} partie > Partage d'expériences de mutualisation

14h30 -15h30 : Groupes de discussion

En ateliers animés par les adhérents de RAViV, les participants seront invités à échanger sur leurs expériences en cours, passées ou à venir.

Q 1 : Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

Q 2 : Quels résultats à ce jour ?

Q 3 : A la lueur de ses expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

15h30 – 16h : Retour en plénière : Que retenons-nous ?

16h15-16h45 : pause et moment d'échanges

Des espaces dédiés aux différentes activités mutualisées seront matérialisés pour faciliter les rencontres autour des démarches existantes ou en travail en projet

16h45-18h : 2^{ème} partie > Débat animé le Synavi IDF et Arcadi

-En quoi les expériences de mutualisation contribuent-elles à l'évolution des politiques culturelles ?

-Les Institutions face à la mutualisation, quelle reconnaissance ?

18h - 18h30 : Conclusion(s) de l'acte III du Forum

14h 30 – 16h30

Groupes de discussion

RAPPORTEUR DU GROUPE 1

groupe composé de compagnies et d'un lieu de fabrique. Chacun a vécu une expérience de mutualisation

Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

- ✓ *Raisons internes au projet artistique*
- ✓ *Rapport au travail (individuel et collectif)*
- ✓ *Inscription dans un réseau, sur un territoire*
- ✓ *Co-production de projets*
- ✓ *Décloisonnement artistique (notamment vers le champ social)*

Quels résultats à ce jour ?

Bénéfices visibles :

- ✓ *Développement et nouveaux rapports aux publics*
- ✓ *inscription et présence plus affirmée sur un territoire*
- ✓ *Impact financier*

Difficultés :

- ✓ *Equilibre entre le temps de travail artistique et le temps de travail nécessaire à la mise en place et en œuvre de la mutualisation*
- ✓ *Limite du groupe /nombre : seuil entre la responsabilité individuelle et collective*
- ✓ *Pérennisation des emplois (à la fin des emplois aidés : tremplin vers quoi ?)*

A la lueur de ces expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

- ✓ *Crise économique – précarité*
- ✓ *réformes territoriales*
- ✓ *structure juridique appropriée (limites de l'association)*
- ✓ *regroupement contre l'isolement mais un collectif peut se sentir seul face aux difficultés*
- ✓ *la mutualisation des postes techniques est accessible, « facile »*
- ✓ *la pérennisation des emplois aidés : un vrai défi*
- ✓ *besoin d'une charte de la mutualisation entre un recueil de bons procédés et un livre de recettes testées et approuvées*
- ✓ *l'un des atouts de la mutualisation : une meilleure représentativité face aux partenaires publics*

RAPPORTEUR DU GROUPE 2

groupe composé de compagnie, lieux et représentant d'une collectivité territoriale

Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

Quels résultats à ce jour ?

Bénéfices visibles :

- ✓ *Si la mutualisation répond à une question simple (besoin d'un local), le collectif offre plus de chance de résultats et ce à court terme*
- ✓ *Si la mutualisation répond à une question plus complexe, c'est plus risqué mais cela va plus loin*
- ✓ *Professionnalisation*
- ✓ *Structuration*
- ✓ *Appartenance*
- ✓ *Rencontres, croisements, échanges,*

Difficultés :

- ✓ *Il manque un cadre juridique à la mutualisation de l'emploi : écart entre les propositions des financeurs et la réalité du terrain*
- ✓ *Quelle différence entre un projet collectif et un projet mutualisé ? le premier serait l'intention de départ reposant sur des valeurs communes et le second plus matériel, serait la mise en pratique ?*

A la lueur de ces expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

- ✓ Valeurs communes indispensables à toute mutualisation : base du projet collectif
- ✓ L'expérimentation est permanente donc fait perdurer l'instabilité et la précarité
- ✓ Les acteurs de la mutualisation sont forces de propositions devant les institutions démunies de solution en réponse aux besoins des compagnies
- ✓ Engagement et implication sont nécessaires
- ✓ Besoin d'un moteur, d'un leader, d'une structure porteuse du projet de mutualisation
- ✓ Le défi : la mutualisation de l'emploi
- ✓ Evolution des façons de penser : avant il était inimaginable de partager un administrateur ou un chargé de communication pour des raisons de concurrence entre compagnies.

RAPPORTEUR DU GROUPE 3

groupe composé d'artistes, d'administrateurs, coordinateurs et un groupe d'intérêt économique à différents stades d'expérimentation.

Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

- ✓ *Dégager du temps pour la création artistique*
- ✓ *Limites des compétences administratives des Directeurs artistiques ou des artistes*
- ✓ *Epoque : avancées technologiques rendent possible la mutualisation d'outils*

Quels résultats à ce jour ?

Bénéfices visibles :

- ✓ *Cela fait remonter des solutions trouvées et testées par les acteurs de terrain*

Limites:

- ✓ *Nécessité de bien réfléchir aux conditions de mise en œuvre à long terme : emplois aidés, anticiper la capacité à assumer le poste à la fin de l'aide ou à mobiliser d'autres ressources*
- ✓ *Investissement des adhérents avec le temps*
- ✓ *Dépasser la mutualisation d'une structure juridique*
- ✓ *Flexibilité des salariés mutualisés*

A la lueur de ces expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

- ✓ *Impossible de tout partager*
- ✓ *Facile de mutualiser des tâches administratives ou techniques*
- ✓ *Difficile de partager des projets artistiques*
- ✓ *Enjeu : pérennisation de l'emploi*
- ✓ *Nécessité de repenser les modes de financements de la culture et de l'emploi*

RAPPORTEUR DU GROUPE 4

groupe composé d'acteurs privés de la culture et d'un EPCC à différents stades d'expérimentation, bon équilibre

Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

- ✓ Valeurs culturelles, sociales, citoyennes
- ✓ appel d'offre de collectivités territoriales
- ✓ pour accompagner des porteurs de projets
- ✓ volonté de mise en débat, réflexion par l'action
- ✓ réponse à des besoins concrets
- ✓ partager des tâches administratives pour gagner du temps pour l'artistique
- ✓ recherche d'une expérience humaine
- ✓ ouvrir d'autres portes
- ✓ défendre des principes de non concurrence, de coopération

Quels résultats à ce jour ?

Bénéfices visibles :

- ✓ mutualisation de moyens
- ✓ mutualisation de compétences
- ✓ lobbying

A la lueur de ses expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

- ✓ besoin d'orchestration : d'interlocuteur, d'un mode d'emploi
- ✓ besoin de dialogue, d'échanges
- ✓ regagner une relation de confiance et non de concurrence
- ✓ nécessité de temps pour mener une expérience de mutualisation
- ✓ utopique d'associer mutualisation à gain de temps, en tout cas pas à court terme, uniquement à long terme
- ✓ besoin d'outils pédagogiques, de formation à la mutualisation entre compagnies mais aussi en direction des institutions.
- ✓ Spécificités des associations

RAPPORTEUR DU GROUPE 5

groupe composé de compagnies et d'un groupement d'employeurs à différents stades d'expérimentation

Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

- ✓ *Besoin de partager des locaux,*
- ✓ *des moyens*
- ✓ *des ressources*
- ✓ *de la main d'œuvre*

Quels résultats à ce jour ?

Bénéfices visibles :

- ✓ *possibilité de développer des projets*
- ✓ *consolider voire développer une présence sur un territoire*
- ✓ *enrichissement : ouverture, croisement de parcours*
- ✓ *dialogue, échanges*

A la lueur de ces expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

- ✓ *il faut/ça prend du temps pour monter une expérimentation de mutualisation*
- ✓ *la mutualisation vient d'acteurs de terrain ou d'incitation de collectivités territoriales*
dans le 1ère cas, elle est plus efficace et plus pérenne
- ✓ *est-ce que tout est mutualisable ? Un chargé-e de diffusion ou de production ?*

Suggestion : outil de mutualisation possible via le net

16h45 – 18h

RAPPORTEUR DU GROUPE 6

groupe composé d'associations, de compagnies et d'une coopérative à différents stades d'expérimentation

Le pourquoi de votre expérience de mutualisation

PLENIERE

- ✓ envie de porter un nouveau projet en commun
 - ✓ envie d'expérimenter la mutualisation
 - ✓ envie de se questionner, de réfléchir ensemble
 - ✓ envie de faire évoluer les pratiques professionnelles, les modes d'organisation
- ✓ besoin de répondre à des besoins
 - ✓ rationalisation des coûts

Quels résultats à ce jour ?

Bénéfices visibles :

- ✓ de plus en plus d'intérêt pour la mutualisation
- ✓ emploi partagé ou mis à disposition
- ✓ différentes formes juridiques : coopérative , GIE, SCIC
- ✓ valeurs mutualistes

Difficultés :

- ✓ Définir la mutualisation
- ✓ Distinguer : coopération, projet collectif, co-production

A la lueur de ces expérimentations de mutualisation, quelles (in)certitudes pour l'avenir ?

- ✓ de plus en plus d'attente et d'intérêt pour la mutualisation
- ✓ la mutualisation n'est pas une réponse à des besoins de structuration
- ✓ la mutualisation n'est pas une sécurisation d'un projet
- ✓ mutualiser ne fait pas faire des économies (ni de temps, ni d'argent)
- ✓ les projets de mutualisation sont évolutifs

En quoi les expériences de mutualisation contribuent-elles à l'évolution des politiques culturelles ?

Les Institutions face à la mutualisation, quelle reconnaissance ?

Contribution d'Arcadi par Stéphane Gil

- **Arcadi est un endroit de pédagogie pour faire évoluer les pratiques du secteur culturel** en démontrant qu'il est possible de travailler différemment au sein d'une réflexion collective qui réunit des acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble : ville de Paris, Région IDF, membres de son conseil d'administration.

Arcadi est un Office Public de Coopération Culturelle (OPCC) qui a pour objectif pédagogique de faire évoluer les pratiques du secteur culturel et de démontrer qu'il est possible de travailler différemment en réunissant, autour d'une réflexion commune, des acteurs qui n'ont pas l'habitude d'œuvrer ensemble : ...

Arcadi fait œuvre de sensibilisation, information, promotion de la mutualisation

La mutualisation est une articulation pour faire avancer cette réflexion.

Les débats connexes (ex : l'équité dans la programmation H/F) sont utilisés au service de cette pédagogie.

- **Arcadi prône le décroisement du secteur culturel**

Le secteur culturel est le seul où il y a de la coopération attestée (cf Etablissement de coopération ... EPCC, EPIC), c'est-à-dire le seul où les collectivités réfléchissent ensemble.

Le secteur culturel est innovant. La mutualisation apporte de l'efficacité, de la complémentarité, des compétences.

La démarche est d'ouvrir cette coopération à d'autres secteurs (ESS, éducation, social, environnement) et de systématiser la démarche de mutualisation pour développer les expériences croisées (éducation & culture, socio-culturel, etc)

- **Arcadi a pour mission d'expérimenter et jouit de la liberté d'un expérimentateur** : droit d'essayer, d'inventer de nouvelles façons de faire/ de penser/de gouverner/de gérer (les espaces de travail, l'emploi, les aspects financiers), de se tromper, de réessayer autrement.

Il n'a pas de cadre ou de critère de mutualisation imposé par la Région ou l'Etat.

Contribution du Synavi IDF par Jacques Frot

- La mutualisation n'est pas $1 + 1 = 2$ mais $1+1 = 2+$
- les expériences de mutualisation ne sont pas centrées sur l'artistique en général mais elles sont **au service de l'artistique**.
- **La mutualisation est un moyen** d'engager un travail sur la structuration et d'aider certaines compagnies à entrer dans la professionnalisation, ce n'est pas une solution
- la mutualisation est bien souvent un outil qui peut permettre aux équipes d'être présentes d'une façon plus **permanente** sur le territoire.
- la mutualisation c'est un moyen de rompre avec la notion de concurrence et de **créer des rapports de co-construction** entre les compagnies et avec les collectivités sur les politiques publiques
- la mutualisation est une **expérimentation permanente**, les structures mutualisées sont des laboratoires de recherche.

Quelques enjeux identifiés par le Synavi à la lueur des trois Forums qu'il pourrait relayer auprès des institutions :

- besoin de **reconnaissance** des structures mutualisées et des projets collectifs dans les critères des dispositifs d'aides (au fonctionnement notamment)
- reconnaissance de la **capacité d'innovation** des porteurs de projets mutualisés et de la **prise de risque** inhérente à toute expérimentation.
- Faire prendre en compte la **nécessité d'un accompagnement dans le temps**.
- Faire comprendre aux collectivités de la nécessité d'accompagner ces expériences par la **mise à disposition de moyens techniques**: locaux, matériel ou emploi.

Contribution du public

- ✓ reconnaissance insuffisante des actions de RAViV et d'ARCADI par le secteur culturel (institutions, les acteurs culturels, public) alors qu'ils comblent une lacune des collectivités territoriales en terme d'accompagnement.
- ✓ c'est un devoir des politiques publiques que d'accompagner les évolutions de la société et donc des institutions culturelles d'accompagner les expérimentations de mutualisations
- ✓ nécessité de présenter aux collectivités les démarches de mutualisation en cours : travail de pédagogie, de sensibilisation indispensable. Il s'agit de se positionner comme acteurs innovants, collaborateurs et non pas demandeurs.
- ✓ la mutualisation permet des passerelles malgré un sentiment d'isolement persistant
- ✓ Comment définir les bienfaits, les apports de la mutualisation ? Quel est ce « + » produit par la mutualisation ?
- ✓ Risque, doutes et questionnement persistent
- ✓ Changer le regard des collectivités sur la mutualisation. Faire tomber les idées reçues erronées sur la mutualisation
- ✓ Pour les évaluations, Valoriser les apports en nature dans les projets de mutualisation (conception, lien, reconnaissance, échange, bénévolat) : le qualitatif, le non-monétaire et pas seulement le quantitatif. Restriction de la lecture budgétaire dans un projet de mutualisation.
- ✓ Requête d'uniformisation des outils d'évaluation des différents financeurs (Ville, région, Etat). Suggestion de critères d'évaluation différents, prenant en compte les valeurs de la mutualisation et les réalités du terrain : des valeurs ajoutées à définir ensemble.

18h – 18h30

Quelques constats ?

SYNTHESE

Quelles idées et arguments à mettre en valeur ?

CONCLUSION

Constat :

- ✓ 1 + 1 = 2+
- ✓ malgré le 2+, sentiment d'être livrés à soi-même, de ne pas être accompagné
- ✓ la mutualisation sert les acteurs culturels pour répondre à des besoins pratiques
- ✓ l'expérience de mutualisation place les acteurs culturels dans une position d'innovateurs
- ✓ malgré les inégalités, elle contribue à l'aménagement du territoire (liens, richesse, identité)
- ✓ repose sur l'envie de travailler ensemble, collectivement.
- ✓ il y a une confiance dans le fait de construire des projets ensemble
- ✓ reconnaissance mutuelle du travail des uns et des autres

Préconisations

- ✓ Développer la sensibilisation, promotion et pédagogie auprès des collectivités et institutions culturelles
- ✓ Co-construire
- ✓ S'auto-congratuler
- ✓ Être tous nos propres porte-parole de la mutualisation

Enjeux :

- ✓ Gagner en visibilité, lisibilité et reconnaissance extérieure
- ✓ Faire évoluer les attitudes et les mentalités, notamment en faveur d'un décloisonnement
- ✓ Favoriser le dialogue avec les collectivités et leur écoute
- ✓ Valoriser le temps de travail nécessaire à la mise en œuvre d'expérimentation de mutualisation et la richesse produite