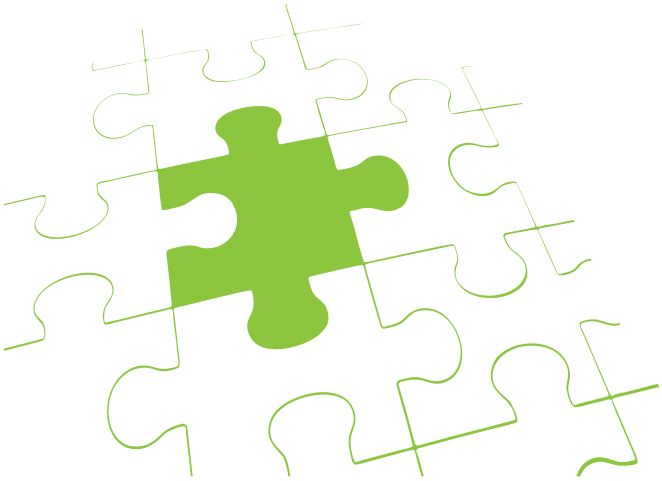
Associations Culturelles

Coopérer et mutualiser (2)

Nouvelles expériences



FONDS SOCIAL EUROPEEN

l'Europe s'engage en Aquitaine

Gironde CONSEIL GENERAL gironde.fr

Introduction

Ce petit opuscule n'est pas un guide, ni un catalogue, c'est un recueil élaboré à la faveur d'une mission effectuée pour le Conseil général de la Gironde, en 2010, à la suite d'une première expérience de ce type.

Il porte témoignage d'une action de détection, d'appui à l'émergence et d'accompagnement au développement de projets de coopération – mutualisation qui s'est déroulée ainsi :

- une première enquête auprès de plus de mille structures associatives artistiques et culturelles de la Gironde,
- un appel à projets qui lui a fait suite, émis en direction de 130 structures ayant répondu à l'enquête,
- une expertise des quelques 50 fiches de projets reçues à l'occasion de cet appel, lesquelles émanaient de près de 150 structures diverses de la danse, du théâtre, des arts de la rue, de la musique…
- un appui au développement et à la formalisation de 7 des projets recueillis, paraissant les mieux à même de mettre à profit, à brève échéance, l'appui et l'aide financière du Département, et du Fonds Social Européen.
- enfin, l'accompagnement de la mise en place de 3 de ces projets, choisis en fonction de ces critères et ayant bénéficié d'un contrat inter-associatif.

Ce recueil a simplement pour but de montrer quelle logique ont mis en œuvre les projets soutenus, et quelles étapes ils ont parcouru pour se mettre en place, se monter, et s'organiser.

Son ambition est de favoriser le légitime souci de professionnalisation et la prise de conscience de la nécessité de mettre en place de nouveaux modèles de développement des activités culturelles, en lieu et place des fragiles systèmes de survie en situation précaire que l'évolution rend inévitablement obsolètes à plus ou moins brève échéance.

Et ceci, d'une façon souhaitée la plus en rapport possible avec l'esprit des acteurs culturels et l'ambiance propre à ce milieu…

Remerciements...

À l'occasion de ce recueil de bonnes pratiques pour réussir un projet de mutualisation, le Conseil général de la Gironde tient à exprimer ses remerciements à l'ensemble des acteurs culturels du département, et notamment:

• aux partenaires qui ont participé aux Comités techniques de l'opération, la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC Aquitaine), le Conseil Régional d'Aquitaine, Pôle Emploi Spectacle, l'Institut Départemental du Développement Artistique et Culturel (IDDAC), la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS), le Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA), le Fonds d'Assurance de Formation des Secteurs de la Culture, de la Communication et des Loisirs (AFDAS), l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT), l'Institut de Formation et d'Appui aux initiatives de Développement (IFAID) et Aquitaine Active ;

• aux artistes, techniciens, salariés et bénévoles :

- Des 150 structures associatives à vocation artistique et culturelle ayant répondu à l'enquête sur les projets de mutualisation en Gironde,
- Des 50 structures ou groupes de structures ayant répondu à l'appel à projet qui lui a fait suite (Tisseurs de paroles, Parler noir, Gric de Prat, Jardins d'Alice, Arts de la Parole interculturelle, Culture & Partage, Périphéries productions, Cheveux longs idées courtes, Plan Large, Cap Citoyenneté, Duodélire, Imagine, l'Œil de la percée, les Oreilles décollées, Théâtre Épicé, l'Aurore, l'Âne bleu, Apsaras, l'Art hache scène, Festes baroques, Jazz & blues festival, Festival écoles buissonières, Imaginarius, UDAM 33, Fédération musicale d'Aquitaine, Union musicale d'Ambarès, École de musique d'Ambarès, Université musicale d'Hourtin, Rencontres musicales des Graves, RAMA, Compagnie du Si, À Travers temps, Théâtr'action, Théâtre du passeur, Compagnie Cramoisie, Cirque Éclair, Garage Lézarts, Hiphop Aiguemortes, Présence capitale, Compagnie Mutine, Script, Arteliers, À Hauteur d'homme, Compagnie des limbes, POLA, Arts-thérapeutes, Centre Lafaurie-Monbadon, Compagnie Épiphane, Au Cœur du monde, Pension de famille, Intérieur nuit, Jeune nouveau théâtre, A5 bis-Espace 29, Bernos en fête, Charm, Aquitaine historique, Amis du vieux Lormont, Imhotep, PAD, Rock school Barbey, Café musique, La Poudrière, Ampli, Arema Rock & chansons, Picturiales d'Audenge, Aile en ciel, Yasvin Kham, Parole à jouer, L'ouvre-boîte, Odette 33, Abrenat BDL, Bordeaux rock, Bordeaux chansons, Qui veut jouer, O2 radio, Amis de RIG, Chant libre, Chamanima, Pneupno, Lac, Co-errances, Droit de parole, Etsem, Alice & les autres, Allons au texte, En chantier théâtre, France-amérique latine) ;

• aux bénévoles et salariés des trois structures ayant procédé à la mise en œuvre d'un projet de coopération et mutualisation :

Association les 3â (Compagnies l'Aurore, Apsaras et l'Âne bleu), Collectif GASPAR (Compagnies Imagine, l'Œil de la Percée, les Oreilles décollées, Duodélire et Mata-Malam, association Maison des Compagnies (Compagnie de l'Adret, Révolution, Faizal Zegoudhi, Paul les oiseaux, Androphyne).

Les remerciements du Conseil Général de la Gironde vont également au CREDER, prestataire de services et à ses intervenants ainsi qu'à Suzanne Cazenave, artiste plasticienne qui a conçu et réalisé les illustrations du recueil.

Sommaire du recueil

Introduction page 1
Remerciements page 3

Partie 1 – les étapes du parcours de la construction du projet de mutualisation

Cette première partie retrace les étapes successives du développement d'un projet de mutualisation, en s'appuyant sur l'observation de ce qui se passe tout au long de ce parcours. Elle aborde ces étapes essentiellement sous l'angle de la méthode et du contenu, en soulignant les points constitutifs de la démarche.

1 Sentir le bon moment page 7
2 Savoir d'où l'on part… page 8
3 Définir ce que l'on veut faire ensemble… page 9
4 Quelle stratégie suivre pour atteindre les objectifs du projet opérationnel ? page 10
5 Construire le projet opérationnel page 11
6 Rassembler les moyens humains, techniques et financiers nécessaires page 12
7 S'organiser pour avancer page 13
8 … et pour pérenniser le partenariat… page 14

Partie 2 – obstacles repérés & bonnes pratiques

La seconde partie reprend le parcours, en citant d'une part quelques uns des obstacles fréquemment observés à chaque étape, et d'autre part quelques bonnes pratiques repérées dans la façon de les surmonter.

1 Sentir le bon moment, obstacles & bonnes pratiques page 17
2 Savoir d'où l'on part, obstacles & bonnes pratiques page 18
3 Définir ce que l'on veut faire ensemble, obstacles & bonnes pratiques page 19
4 Quelle stratégie suivre… obstacles & bonnes pratiques page 20
5 Construire le projet opérationnel, obstacles & bonnes pratiques page 21
6 Rassembler les moyens page 22
7 S'organiser pour avancer, obstacles & bonnes pratiques page 22
8 … et pour pérenniser le partenariat, obstacles & bonnes pratiques page 23

1 – Sentir le bon Moment

Au niveau de chaque structure, on constate généralement que le processus commence quand…

- la structure ressent un besoin de stabilisation de son activité, de son existence, de ses conditions de fonctionnement par rapport aux attentes et ambitions de ses membres,
- le degré de maturité de son projet fait apparaître des besoins et/ou des manques qui freinent son développement ou handicapent sa réussite,
- l'évolution de ses relations avec d'autres structures fait discerner des opportunités de rapprochement, voire de renforcement,
- l'un ou l'autre de ces éléments met en évidence d'éventuelles solutions face à des difficultés récurrentes se traduisant souvent par un sentiment de précarité.

Ces données caractérisent une situation de départ propice à la mise en place d'une démarche de coopération – mutualisation.
Mais il peut se faire aussi que rien ne change et qu'on décide de ne pas aller plus loin…

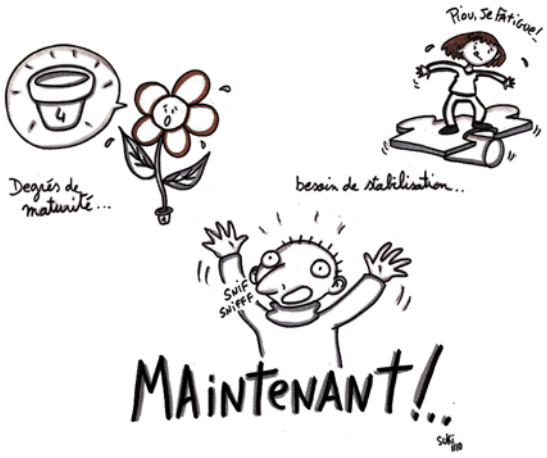
Au niveau du projet collectif, on voit le processus avancer quand…

- ce ressenti devient commun aux structures concernées,

En effet, les expériences étudiées et menées au cours de l'action montrent que la proximité joue un rôle décisif dans le déclenchement d'une réflexion de mutualisation, qu'il s'agisse de proximité entendue au sens :

- géographique, dimension perçue comme nécessaire, au sens de rapprochement, d'ancrage territorial,
- de partage en commun de valeurs artistiques et culturelles, de philosophie de l'activité,
- du voisinage des problématiques rencontrées, celle d'une localisation technique, logistique et artistique des activités en étant l'expression la plus commune et la plus courante.

- on dépasse le stade de la réflexion pour vouloir passer à la mise en action,
- le passage à l'acte est facilité par une ou des opportunités (obtention de contrats aidés, action publique de soutien à des projets de ce type, succès consacrant le bien-fondé de la démarche groupée à l'occasion d'un événement…)
- et quand, finalement, on a une claire vision de ce que l'on veut partager, et jusqu'où : la mise en commun partielle ou totale des moyens et du mode de fonctionnement, voire la matérialisation de cette mise en commun par la création d'une nouvelle entité commune.



2 - Savoir d'Où l'on part

Le développement du projet de mutualisation se poursuit lorsque, à partir des contacts, établis et développés, on constate qu'on envisage de dépasser la simple collaboration informelle pour un projet commun, même si son contour et sa portée sont encore davantage ressentis que précisément définis.

Sachant que l'on désire arriver quelque part, le développement du processus semble alors exiger que tous et chacun sachent précisément d'où l'on part :

Au niveau de chaque structure, il faut alors en général établir un état des lieux portant sur :

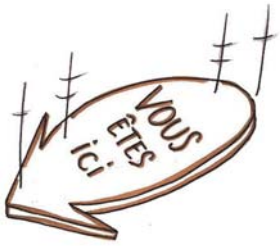
- l'antériorité : historique de chaque structure, de ses projets, niveau de notoriété, évolution, particularités…
- l'inventaire des ressources en compétences, savoir-faire, personnel, moyens techniques, logistiques, financiers, modes de production, de diffusion… conduisant à un diagnostic de fonctionnement, et permettant de dégager les axes de progression possible de chaque association,
- l'étude de l'environnement dans lequel évolue la structure : pratiques, prix, publics, modalités de production, de diffusion, de promotion et de communication, réseaux…

Au niveau du projet collectif, c'est le plus souvent un diagnostic qui est formulé et qui portera sur :

- une approche précise du contexte du projet envisagé ; situation dans les domaines d'activités, problèmes rencontrés, défis à relever…
- les capacités d'apport de la structure au projet commun, en termes d'expériences, de savoir-faire, de ressources…

Cet état des lieux aboutit alors à un diagnostic des forces et faiblesses du fonctionnement des activités et à l'analyse des opportunités et des menaces qui peuvent en découler, de manière à définir un positionnement [*] à partir duquel recueillir l'adhésion des parties prenantes du projet. Ce positionnement se doit d'indiquer clairement quels choix ont été faits en matière de philosophie d'action et d'impact recherché. Afin d'éliminer tout risque de malentendu futur, il a tout à gagner à être vraiment formalisé.

Cette étape peut amener à des reconfigurations de partenariat, entraînant le cas échéant le retrait de certaines structures et peut-être l'arrivée de nouvelles. Il faut s'y attendre…



[*] Le « positionnement » est un choix d'éléments visant à procurer à une offre (de services, de produits…) une position crédible, distincte et attrayante sur un "marché" donné (l'ensemble des offres comparables) et dans l'esprit de ceux auxquels s'adresse ce type d'offre. "Choisir un positionnement" se fait à partir d'un socle stratégique défini par des choix faits en fonction de la personnalité, l'idée de base, la vision ou les valeurs du fondateur ou de l'entreprise, en lui associant une "image de marque" que l'on revendiquera au travers de la communication, mais qui peut aussi comporter des éléments distinctifs d'organisation.

3 – Définir ce qu'on veut faire ensemble

Cette étape concerne le passage de l'idée de mutualisation au projet de mutualisation. Elle concerne la formalisation et la définition générale du projet et des objectifs qu'il vise. Ces objectifs, dans le cas de structures à vocation artistique et culturelle comme ailleurs, doivent être réalistes et réalisables. Et comme ils concernent une démarche collective, ils doivent aussi être partagés.

Chaque structure associée doit mettre en perspective ses objectifs propres avec ceux du projet collectif tel qu'il se dessine en vue d'aboutir à un constat d'accord approfondi, emportant l'adhésion de ses membres. Des réunions en interne doivent être organisées dans ce but. C'est une première étape.

Mais attention, les objectifs du projet collectif peuvent se révéler trop ambitieux ou sans rapport avec les moyens disponibles, ou encore demandant un investissement, une implication personnelle des membres hors de portée de ce qu'on peut réellement faire. On est alors amené à revoir les objectifs, soit à la baisse, soit à les redéfinir et donc à nouveau, obligé de s'assurer que le consensus à propos de ces objectifs révisés est maintenu. On ne peut pas faire autant qu'on le voulait et ce qu'on peut faire parait-il toujours suffisant ?

Au niveau de la mise au point du projet collectif, le réalisme des objectifs qui lui sont assignés résulte d'abord de l'adhésion explicite des structures, mais aussi de leurs capacités effectives à mettre à disposition des moyens humains, techniques, financiers. C'est la première condition de sa portée fédérative, ses objectifs devant être en effet compatibles avec ceux des structures.

Le caractère réalisable des objectifs communs résulte ensuite :

- d'une étude de l'environnement externe du projet collectif, ses partenaires financiers, commerciaux et réglementaires,
- d'une analyse des principaux opérateurs (les « concurrents ») intervenant dans le champ des domaines d'activités pratiqués : typologie, taille, notoriété et influence, méthodes de diffusion et de promotion, réseaux et partenaires,
- d'une étude approfondie des publics destinataires des activités (les « clients ») : attentes, attitudes par rapport à l'offre de prestations…

C'est à la lumière de ces données et des enseignements qu'on en aura tiré que réside le bien - fondé du choix de positionnement que le projet collectif veut faire, c'est-à-dire de la place qu'il occupe et de celle qu'il veut occuper dans l'avenir, autant d'enjeux que les objectifs visés doivent permettre de relever.

À partir de la définition et de la formalisation de ses objectifs, le projet collectif devient opérationnel.

Les objectifs doivent, pour disposer d'un premier moyen de s'assurer de leur cohérence, être au minimum assortis d'une évaluation chiffrée, d'une date de démarrage et d'un délai de réalisation.

4 – Quelle stratégie suivre pour atteindre les objectifs du projet opérationnel ?

Avant la construction du projet et la mise en place d'un plan d'actions, le collectif des structures impliquées doit travailler sur la façon de s'y prendre pour atteindre les objectifs. Cette phase est fondamentale pour le succès de la démarche de mutualisation, ayant pour objectif global la déprécarisation de l'activité artistique, par son développement et celui de sa notoriété, ce qui passe par la professionnalisation et la qualification des intervenants concernés, artistes, salariés, techniciens, bénévoles… Ceci, en particulier sur trois points essentiels :

- **comment organiser la gouvernance [*] de la structure collective pour qu'elle réponde à un double impératif :**

- permettre d'atteindre les objectifs communs
- sauvegarder l'identité culturelle des composantes et leur potentiel créatif, sans pour autant s'interdire la possibilité de production de projets de création en commun,

Ici, l'enjeu est de choisir quel mode de pilotage du collectif, quelles délégations de pouvoir, quels mécanismes de représentation, de participation à la décision, de délibération… mettre en place pour garantir un fonctionnement à la fois efficace, équitable et concerté.

- **comment repenser les modes d'action en termes :**

- d'optimisation des moyens humains, pour tendre vers l'emploi à plein temps,
- d'optimisation des moyens techniques et logistiques : par exemple la question du lieu en commun et de son exploitation au mieux des intérêts de chacun, y compris au plan des coûts,
- de capitalisation des réseaux pour pouvoir organiser une véritable politique de diffusion / prospection,

Ici, le but est de trouver comment tirer le meilleur parti possible des ressources, compétences, savoir-faire, dont dispose - ou pourrait disposer - le collectif, et comment parvenir à un agencement de ces ressources qui dépasse leur simple addition pour produire des effets multiplicateurs.

- **comment refondre le modèle économique de l'activité notamment au regard :**

- des coûts et des prix (contrôle des coûts, prix de revient, prix pratiqués),
- des économies d'échelle rendues possibles par la démarche (locaux partagés, postes salariés en commun…)
- de l'impératif de recherche et de mobilisation de nouvelles ressources de financement pour la production et l'investissement…

Ce dernier point met en évidence le caractère économique incontournable de la création culturelle, qui est une création de valeur, laquelle s'inscrit donc dans la logique propre à toute création d'activité.

[*] La « gouvernance » est une notion regroupant une multiplicité des usages du mot, proches du «bien gouverner». Dans le secteur privé ou associatif, ce mot renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage des acteurs impliqués dans la décision ou la co-construction d'un projet, a priori fondé sur le respect de ces acteurs et sur un partenariat ouvert et éclairé entre eux.

5 – Construire le projet opérationnel

On s'est fixé des objectifs, on les a évalués et reconnus comme pertinents.

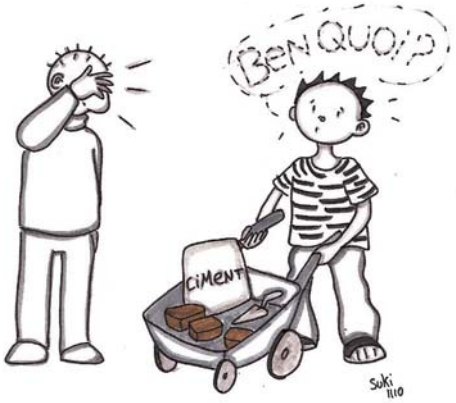
On en arrive alors à l'étape où il faut maintenant "s'atteler" à dire comment :

- les atteindre (le plan d'actions),
- organiser le déroulement du plan d'actions dans la durée, dans l'espace (le phasage),
- prévoir les moyens (en particulier les budgets) qui seront affectés à ces tâches,
- procéder au contrôle de la bonne marche des opérations et des mesures correctives s'il y a lieu.

À ce stade, il n'est pas rare de devoir remettre en chantier les principes sur lesquels tout le monde s'était mis d'accord dans la phase précédente… mieux vaut tard que jamais…

Rappelons qu'un objectif correspond à une ligne d'action, comportant une ou plusieurs actions, selon que les composantes « stratégiques » varient (personnes et/ou acteurs externes concernés, moyens concernés…) Par exemple, un objectif de croissance de la diffusion pourra passer par :

- 1° l'embauche d'un chargé de diffusion,
- 2° la mise en commun de fichiers,
- 3° la mise au point d'un programme de prospection,
- 4° le perfectionnement des compétences en matière d'organisation de la prospection et de réalisation du programme…



Dans la programmation des actions, attention, celles-ci sont souvent interdépendantes, les unes conditionnant les autres. Par exemple, un objectif d'exploitation en commun d'un local dépendra évidemment des actions menées pour organiser le fonctionnement et être ainsi en capacité de signer un bail locatif : personne morale dûment enregistrée, disposant d'un n° SIRET et d'un compte bancaire (RIB)…

Concrètement, ce plan d'actions prendra la forme d'une liste d'actions assortie d'un calendrier et d'un budget prévisionnel dont il faudra tester la cohérence et la viabilité avec des spécialistes du financement associatif, s'agissant autant des charges et dépenses que des recettes et ressources prévues, et de la compatibilité avec les capacités financières des uns et des autres.

Pour bien faire, il est recommandé d'établir pour chaque action prévue une fiche descriptive : but(s) poursuivi(s), description détaillée de la mise en œuvre, calendrier imparti, moyens mobilisés (ou à mobiliser), articulation avec les autres objectifs et actions du plan, budget et plan de financement prévisionnel spécifique.

Enfin, même si ce travail n'est que modérément satisfaisant au plan de la création artistique, le plan d'actions doit être représenté par un diagramme les positionnant dans le temps, ce qui permet de visualiser leur articulation.

6 – Rassembler les moyens humains, techniques et financiers nécessaires !

Récapitulons. On a :

- fixé des objectifs précis, partagés, réalistes et réalisables,
- défini les lignes d'actions et actions correspondantes,
- identifié les moyens à affecter à leur réalisation et la façon de les mettre en œuvre…

A ce stade, on en arrive au plus dur, maintenant, qui est de faire marcher ce plan selon le programme prévu.

C'est d'abord une affaire de moyens, c'est ensuite une affaire d'organisation.

Les actions programmées dans le plan d'actions mettent en œuvre des moyens variés, qui doivent être effectivement disponibles et conformes aux exigences des actions engagées et utilisés comme il a été prévu de le faire. C'est dire qu'ils vont parfois, voire souvent, nécessiter une mise à niveau ou un perfectionnement et c'est à ce moment qu'il faut prévoir comment on va assurer, dans la durée, leur adaptation et leur maintien au niveau exigé.
En effet, et par exemple, les moyens engagés concernent toujours la ressource humaine : salariés, bénévoles et techniciens des structures.

Il peut s'agir :

- de former les gens : par exemple, à l'utilisation d'un logiciel de gestion, à la prise de contact et à la conduite d'entretien, pour mieux exploiter les opportunités de diffusion,
- de recruter de nouveaux salariés, ce qui demandera d'abord une fiche de poste et de fonctions, une étude du profil à pourvoir, une annonce à rédiger, le traitement des candidatures reçues, une ou des séances de réception des candidats et leur évaluation en vue du choix,
- de travailler à la réalisation de nouveaux documents de communication : comment mettre en commun les relations de tous les membres pour les capitaliser en réseau, comment harmoniser les messages pour les diverses cibles visées…
- d'organiser les modes de travail en commun : comment facturer les prestations, mettre à disposition des personnes, comment concrètement partager les fonctions et les compétences partagées, les locaux et les moyens logistiques mis en commun…

De toutes les façons, le processus engagé ne fonctionnera qu'avec la disponibilité effective des ressources financières qu'il est prévu de mobiliser. C'est bien sûr une affaire de montage de dossier, de démarches. C'est une question de savoir-faire, certes, mais l'efficacité dans ce domaine dépend aussi de la réelle mise en place d'un suivi administratif des affaires courantes qui se doit d'être méthodique et régulier. Au total, le rassemblement des moyens demande à la fois du temps (à prévoir), de la méthode (à formaliser) et des outils (à se procurer ou à fabriquer).

Le plus souvent, cette phase mettra en évidence le besoin d'un accompagnement méthodologique au double plan du management de projet et de l'assistance juridique, sociale, fiscale et financière… qu'il faut alors se préoccuper d'identifier et de mobiliser.

7 – S'organiser pour avancer

On est parti…
Mais dans la mutualisation, dynamique de progression et maintien de la cohésion doivent aller de pair dans la durée.

On doit s'attendre à rencontrer des difficultés, des contre-temps, des retards, bref des problèmes qui ont pu être envisagés, mais qui se produiront rarement au moment, à l'endroit et sous la forme où on les attendait…
Or, une bonne mutualisation répond à la règle d'or du théâtre classique : unité de temps, de lieu et d'action.
Elle se traduit ici par la nécessaire mise au point d'un modèle organisationnel de fonctionnement, définissant comment les ressources (moyens humains, techniques et matériels) sont agencés pour garantir aussi bien les fonctions à assurer que les domaines à traiter, donc qui fait quoi, comment, avec quels moyens, avec quels concours… (voire quand et où, selon les cas).

Ce modèle organisationnel est l'outil de pilotage du projet collectif. En effet, « gouverner, c'est prévoir… » Et on dit que la capacité d'anticipation et de gestion de l'imprévu est le signe distinctif des bons dirigeants. Il faut donc que celui qui dirige se consacre plus au stratégique qu'à l'opérationnel, qu'il sache déléguer les tâches à la personne idoine et que, malgré tout, il ne laisse pas les choses se faire sans qu'il en soit informé. Cette discipline de management est évidemment encore plus délicate à observer si la gouvernance est exercée de façon collective… Bref, au niveau de la gestion de projet au jour le jour, tout est affaire d'information, de circulation de l'information, de contrôle de l'action et de ses résultats… ou non. Ceci justifie qu'on s'attache d'entrée à mettre en usage de bonnes pratiques de management et de gestion, en particulier sur le plan technique. L'organisation à adopter doit ainsi notamment reposer sur :

- la réalisation formelle d'un organigramme fonctionnel, agencé comme indiqué plus haut,
- la mise au point de procédures pour dire comment doivent s'accomplir les tâches, qu'elles soient permanentes (par exemple, secrétariat) ou ponctuelles (par exemple, campagne de prospection), ces procédures devant être connues des utilisateurs,
- la formalisation du mode de fonctionnement collectif: réunions, périodicité, charge de l'ordre du jour, comptes-rendus, diffusion et de ses modalités de modification éventuelle…

Le schéma d'organisation devra enfin permettre de « border » le fonctionnement collectif, notamment :

- comment organiser et gérer la question des prestations des associations membres avec la structure collective,… (attention, problème social et fiscal!)
- comment trancher la question de la contribution de chacune aux charges communes, selon quelles clés de répartition et quelle méthode d'actualisation, ce qui peut se faire dans les statuts de la structure collective, dans son règlement intérieur, mais motivera la mise en place de conventions révisables précisant le degré de délégation au collectif de chaque structure adhérente (attention, problème associatif et juridique !)

8 – ... et pour pérenniser le partenariat...

Nous voilà partis sur de bonnes bases qui devraient permettre de surmonter les obstacles et l'usure du temps et de nous affirmer comme des acteurs culturels confirmés. Dans cette saine perspective, faisons, en conclusion, un peu de vision à long terme et de prospective, même si cela peut parfois paraître un peu provocateur... À l'occasion du projet, on a appris dès maintenant que l'avenir des activités passe, de la part des acteurs culturels, par un profond changement de leurs réflexions.

- Considérer désormais que les institutionnels ne sont plus des organismes de distribuition de subventions, mais bien de vrais partenaires, acteurs du territoire. Des projets créatifs peuvent utilement conforter leurs politiques appropriées et celles de leurs partenaires, publics et privés, avec lesquels vous pouvez être mis en contact.

- Le projet de mutualisation implique un effort de refonte du modèle économique. Ces choix d'organisation ont tout à gagner à être orientés « publics destinataires des activités », et non en fonction d'impératifs ou d'orientations exclusivement internes. En particulier, ceci permettra de chercher à mettre en phase modes de conception des projets et nouveaux types de partenaires et de publics. La production artistique et culturelle est un service à forte valeur ajoutée qu'il ne faut pas hésiter à mettre en avant.

- Le même souci de ce qui est en train de changer conduit à souligner le caractère désormais indispensable du fonctionnement en réseau. Ne restez pas isolés : la réussite durable de la mutualisation passe aussi par le désenclavement intellectuel, notamment en ce qui concerne les choix d'outils, la stratégie d'activation et de constitution de nouveaux réseaux d'appui et de développement. Au même titre, pensez à assurer vraiment une veille de l'information professionnelle qui ne se limite pas à celle du monde associatif et/ou artistique et culturel...

- Enfin, développer un projet de mutualisation, c'est aller vers une plus grande intégration, grâce à l'optimisation des ressources obtenues et aux économies d'échelle réalisées. Ces améliorations tangibles rendront inévitablement caduques les séquelles de l'individualisation antérieure. Mais, aussi et surtout, la logique de la mutualisation devrait favoriser l'intégration au niveau des potentiels créatifs, se traduisant par l'émergence de productions, voire de créations en commun.

Finalement, la mutualisation qui fonctionne, c'est un algorithme qui commence par la division (des coûts et charges), qui se poursuit par l'addition (des ressources et moyens) et qui aboutit enfin à la multiplication (du potentiel créatif et productif des talents mobilisés)...

Obstacles Repérés ... & Bonnes Pratiques

1 - Sentir le bon moment...

obstacles repérés...

À ce stade, il est souvent tentant de chercher à se regrouper, « face à l'adversité »...

C'est une façon de faire, mais ce mouvement spontané n'empêche pas qu'il puisse exister des différences, voire des disparités fortes entre associations concernées.

C'est souvent le cas en ce qui concerne les moyens techniques et financiers, dont la mise en commun peut rapidement amener au sentiment d'efforts inégalement partagés ou supportés.

Il arrive aussi que le pilotage de projet soit assuré par un acteur - ou par un groupe d'acteurs - culturels ne réunissant pas toutes les conditions pour donner au projet une pleine légitimité dans un domaine d'expression artistique, l'initiative paraissant alors empiéter sur les prérogatives naturelles d'autres compagnies, qui ne sont pas engagées dans la même démarche. Ceci bien sûr handicape alors son opportunité, et par voie de conséquence, la faisabilité du projet.

...& bonnes pratiques

Vouloir et chercher à se regrouper, « face à l'adversité », c'est une bonne base de départ, comme l'ont démontré :

- la démarche de Gaspar, des compagnies de théâtre animées par des « étrangers » au pays, à la fois isolées en Haute-Gironde par rapport à la métropole bordelaise et en même temps très ancrées dans ces territoires ruraux,
- et celle du collectif des 3â, conçue précisément pour exister plus fortement sur la scène du théâtre bordelais.

Dans un registre différent, la démarche fondatrice de la Maison des Compagnies a été initiée à partir du besoin collectivement ressenti d'un lieu de répétition chorégraphique permanent à Bordeaux, ce point étant considéré comme crucial par la plupart des compagnies de danse de l'agglomération.

2 - Savoir d'où l'on part...

obstacles repérés...

Faire un état des lieux suppose que toutes les données et toutes les sources d'informations nécessaires soient mobilisables...

C'est souvent la difficulté majeure en pareil cas, ajoutée à celle de la méthode à mettre en œuvre pour parvenir à bien calibrer la situation d'où l'on part.

Mais le principal obstacle qu'on peut rencontrer à ce stade reste celui de l'analyse conduisant à définir le positionnement que choisira la nouvelle structure collective.

Attention, ce choix est décisif, parce qu'il commandera, dans la durée, la qualité de l'adhésion et de l'implication des structures partenaires dans la mise en place du projet, et c'est à ce moment qu'il doit être fait.

Or, on peut souvent constater qu'à cet égard, on reste soit dans le « cela va sans dire », voire dans le non-dit, avec le risque majeur de partir sur un malentendu ou sur une grande illusion en matière d'ambition et de motivation.

...& bonnes pratiques

Dès le début, on voit que les projets qui fonctionnent sont ceux qui ont pris la précaution d'associer des regards extérieurs à leur démarche d'analyse du contexte de leur initiative, notamment en ce qui concerne l'étude de l'environnement économique, social, juridique, institutionnel des structures concernées, et la mise en évidence des grandes tendances qui le caractérisent et qu'il y a lieu de prendre en compte dans la conception du projet.

En effet, on n'est jamais assez méthodique et assez approfondi dans l'établissement du diagnostic initial, lequel concerne souvent d'ailleurs des réalités difficiles à appréhender, parce qu'assez généralement étrangères.

Il est donc souhaitable de mobiliser tous les concours possibles, pour être assuré de l'identification des enjeux auxquels sera confronté le pari de la mutualisation, et de la définition de priorité pour l'action qui répondent autant aux attentes des acteurs concernés qu'aux opportunités ou menaces détectées.

3 - Définir ce que l'on veut faire ensemble...

obstacles repérés...

Emportés par l'élan du projet et l'enthousiasme communicatif qu'il peut générer, il arrive que ses promoteurs considèrent comme acquis des objectifs qui, en réalité, restent flous pour les autres acteurs et sont plus dessinés qu'ils ne sont définis et explicités.

Ainsi, l'un des projets accompagnés reposait en fait sur un objectif initial de prestation de services de gestion / administration partagée entre compagnies de danse, objectif censé faire l'unanimité entre le porteur de projet et ces compagnies.

Un autre problème est celui du caractère souvent évolutif des objectifs initiaux, qui mutent à mesure de l'examen des possibilités concrètes d'y aboutir. Cette remise en cause peut s'avérer être une menace capitale pour la cohésion des partenaires qui peuvent ne plus très bien comprendre « où l'on va »...

Enfin, ce qui est le plus souvent un haut et épineux obstacle, c'est la question du réalisme des objectifs...

Pourquoi borner l'espoir ?

...& bonnes pratiques

Dans les démarches suivies, on retrouve la notion de proximité des valeurs dont il a été question plus haut, au chapitre « sentir le bon moment... »

En effet, deux des projets, Gaspar et les 3â, avaient déjà esquissé un bout de parcours en commun, pour l'essentiel basé sur une approche symétrique des valeurs et de la déontologie artistiques, notamment en ce qui concerne la prise en compte des attentes des publics destinataires, voire un rapprochement dans les pratiques.

Mais comme cela ne suffit pas à garantir le réalisme des objectifs, les deux collectifs avaient pris les moyens de savoir précisément ce qu'ils pouvaient faire ensemble, notamment grâce à un diagnostic DLA [*] dans un cas, lequel a permis de disposer de tous les éléments qualitatifs et quantitatifs nécessaires pour bien définir les objectifs : ressources, moyens, enjeux et priorités d'actions.

[*] DLA Dispositif Local d'Accompagnement : réseau national d'accompagnement de proximité des structures porteuses d'activités d'utilité sociale (associations, coopératives, structures d'insertion...), qui a pour but de contribuer à la consolidation et au développement des activités et services d'utilité sociale.

4 - Quelle stratégie suivre...

obstacles repérés...

Cette phase de travail est probablement la plus ardue pour ceux qui s'attaquent à la mise au point d'un projet de mutualisation, d'autant qu' il apparaît souvent que le travail sur la définition des objectifs a pour certains tendance à rendre superflue la formulation de la stratégie.

Et ce d'autant plus que le contenu du terme est perçu de façon floue...

En fait, la réflexion porte ici sur les modes d'action, c'est-à-dire sur les ressources qui existent et sur les moyens d'en tirer parti : comment mobiliser et valoriser les ressources humaines, comment s'appuyer sur les réussites et les innovations, comment optimiser l'emploi des capacités financières et des moyens matériels, saisir toutes les occasions d'une conjoncture favorable, en même temps comment minimiser les coûts et les énergies.

Dès lors, quand on s'efforce de se pencher sur ce point, la vraie question à se poser est « est-ce que nous sommes assez informés, formés, organisés, outillés... pour mener à bien notre projet ? »

...& bonnes pratiques

La définition d'un modèle organisationnel du collectif (ce que chacun fait, comment on fonctionne ensemble) est la clé de tout.

Il combine les fonctions à assurer, les tâches à accomplir, les moyens disponibles et ceux qu'il faut mobiliser, renforcer, améliorer...

Il y a deux façons de procéder :

1 – partir de l'existant (personnes, moyens, ressources) en leur attribuant un rôle, une place dans le dispositif. Cette façon de faire manque de précision au départ, et devra s'actualiser au fur et à mesure des questions qui se posent.
Mais elle n'empêche pas de parvenir, à la longue, au résultat
recherché, en ayant le mérite d'être bien calée sur le concret et sur la façon d'être ou de faire de chacun.

2 – partir du but recherché (les objectifs à atteindre) en distribuant les rôles qu'ils impliquent en matière de personnes, moyens et ressources.

Cette façon de faire est plus contraignante, parce qu'elle est calée sur la logique de l'action, mais elle permet de mettre plus vite en évidence les besoins de mise à niveau en matière d'organisation, d'outils et de perfectionnement des compétences.

C'est le diagnostic initial qui doit permettre de se prononcer sur la méthode la plus pertinente, en fonction de la clarté dans les choix qui en résulte. Plus on y voit clair dès le départ, et plus la seconde méthode « logique » paraît appropriée.

5 - Construire le projet opérationnel

Obstacles repérés...

Construction du plan d'actions, planification des actions et examen de leur articulation et de leur coordination, détermination de leur budget (coûts constitutifs, ressources à aligner en face)... autant de choses à faire dont l'énoncé suffit à souligner l'ampleur des difficultés pour des acteurs culturels et /ou associatifs...

Le problème est ici de savoir sur qui ou sur quoi on peut s'appuyer pour monter ce plan d'actions. On voit alors que le principal obstacle, souvent cause d'échec de démarches de mutualisation à ce stade, est l'isolement dans lequel se trouve les structures concernées par rapport à tout ce qui, dans leur environnement, ne relève pas du même milieu artistique et culturel.

Il se traduit ici par l'absence de prise en compte ou la méconnaissance des savoir-faire et des dispositifs d'appui mobilisables, à quoi peut s'ajouter, ce qui n'est pas rare en pareil cas et de façon quelquefois déterminante, la crainte de manipulations par des « spécialistes extérieurs », souvent jugés très étrangers aux valeurs artistiques et culturelles...

...& bonnes pratiques

La technicité est une chose, le bon sens en est une autre.

Après tout, le plan d'actions relève d'un niveau de difficulté conceptuelle apparenté à celui de la liste des courses à faire : il suffit de ne rien oublier... à commencer par ce qu'il faut acheter et à quel prix.

Bien sûr, il devra aussi refléter les choix stratégiques qui ont été faits, tout en leur donnant du corps en matière d'actions à entreprendre, de coûts, de délais, de moyens de contrôle, etc. et là, la technicité reprend se place.

C'est de cette façon pragmatique qu'a été accompagnée l'élaboration des plans d'actions des projets accompagnés, ce qui présentait plusieurs avantages : ceux d'une construction mobilisatrice, effectuée en partenariat étroit avec les porteurs de projet, permettant simultanément le partage et transfert de quelques compétences de gestion de projet, tout en éliminant d'emblée les méfiances qui auraient pu survenir en raison de logiques professionnelles étrangères l'une à l'autre...

6 - Rassembler les moyens...
7 - S'organiser pour avancer

obstacles repérés

« Dans les mêmes circonstances, les mêmes causes produisent les mêmes effets »...

Bien sûr, les obstacles signalés et analysés en page précédente, en terme d'isolement par rapport à d'autres milieux, conservent ici tout leur pouvoir de nuisance...

Cependant, cette phase de mise en marche du projet est éminemment affaire de technique professionnelle concernant divers domaines de gestion : ressources humaines, gestion financière, compétences juridiques, fiscales, sociales...

Dès lors, cette fois-ci, l'obstacle peut provenir de l'accompagnement qui peut avoir tendance, au motif de la pertinence de ses conseils techniques et de la validité des choix qui en découlent, à se substituer dans les faits à la décision du porteur de projet.

Or, si à ce stade, il n' y a pas – ou plus – de construction concertée et partagée entre pilote du projet et technicien de la logique de projet, comment fera-t-on, pour faire marcher cette mécanique élaborée, une fois qu'il ne sera plus là ?

...& bonnes pratiques

Dans cette étape du travail, où l'on va mettre en œuvre des pratiques nouvelles, il est recommandé d'obtenir le soutien effectif des structures, organismes et professionnels, chargés de l'accompagnement. Elles seules sont en mesure de vous apporter, d'une part, les capacités d'expertise indispensables et de vous assister dans la mise au point des procédures et des outils de gestion de projet.

Comme l'ont toujours fait les acteurs des projets accompagnés, mettez- les alors en situation de faire, tout en garantissant qu'elles vous apprennent simultanément à faire. « Faire en apprenant à faire » est l'un des meilleurs moyens d'acquérir les compétences qui seront nécessaires à votre collectif pour avancer.

En même temps, on aura toujours présent à l'esprit que « les conseilleurs ne sont pas les payeurs » et que, même si les méthodes et les outils proposés ont toutes chances d'être adaptés, les choix de leur mise en œuvre et la façon de procéder restent de votre seul ressort. Qui plus est lorsqu'il s'agira des modalités de votre fonctionnement collectif...

8 - et pérenniser le partenariat...

obstacles repérés...

- La mutualisation va-t-elle simplement consister en un « changement de décors » (on a de nouvelles pratiques, de nouveaux moyens, de nouveaux outils...) ou bien provoquer un changement plus profond et plus durable ?
- Tout au long d'une démarche de ce genre, tout en apprentissage et en appropriation, on s' efforce de concilier dans la gestion de projet la rigueur et les contraintes d'une logique de développement créatrice de valeur ajoutée et les modes d'action et de réflexion de ceux qui en sont désormais les acteurs...
- L'essentiel est fait, mais il reste qu'on n' a pas pour autant la certitude que les obstacles ont disparu.
- Les problèmes qui surviennent sont alors généralement liés à une usure de la formule, aux formes multiples : difficultés accumulées dans le fonctionnement au quotidien, confrontation à des échecs, découragement devant les faibles résultats obtenus, conflits apparus entre partenaires...
- La pratique montre qu'il y a une corrélation directe entre l'ambition des objectifs et l'importance et la fréquence des problèmes rencontrés.

...& bonnes pratiques

- La mutualisation a un objectif final : celui de déprécarisation économique et sociale de l'activité artistique et culturelle, au moyen de l'acquisition, par les structures qui veulent s'y engager, d'un niveau de professionnalisme avéré en matière de management de projet.
- La meilleure pratique pour éviter, non les difficultés inhérentes à la vie de toute organisation, quelle qu'en soit la finalité, mais pour éviter à la formule de s'user, c'est bien d'ouvrir grand le champ de l'observation active d'un contexte désormais élargi : nouveaux champs d'action, nouveaux partenaires, nouveaux réseaux...
- Et ici aussi, la pratique montre qu'il y a une corrélation, cette fois-ci inverse, entre le degré de développement et d'innovation rendu possible par le développement d'un projet de mutualisation solidement construit, et l'importance et la fréquence des problèmes rencontrés par le collectif qui le met en œuvre...

Notes

Notes

Notes

Notes

Ce livret est illustré par Suki
(suzannecazenave@hotmail.com)

« J'ai voulu rendre la lecture de ce livret attrayante et ludique. En présentant les choses avec humour, on aborde plus facilement les sujets les plus... Administratifs !.. »

Suki, Décembre 2010

Suki est une dessinatrice, illustratrice, graphiste… Bordelaise !

Aimant s'exprimer par l'Art sous toutes ses formes, elle choisit la technique adéquate selon son humeur pour chaque réalisation… avec, il est vrai, un faible assez prononcé pour le dessin ! ^^

Elle a plusieurs univers picturaux : coloré, naïf, BD… mais aussi plus « sombre », tout au crayon, poétique, onirique…
(À découvrir sur son site http://www.suki.book.fr ! ^^ PubPub)

Suki porte et traduit son regard sur les évènements avec le « dessin spontané ».
Qu'est-ce que c'est ? Eh bien, c'est un mélange de dessin et de texte pour raconter au plus près ce qu'elle voit, comprend, de ce qui se passe autour d'elle… de ce qui lui arrive aussi.
Comme ferait une dactylo qui prend des notes pendant une réunion, Suki dessine en « mode automatique »… à la différence que, le résultat est souvent décalé, exagéré par rapport à la situation réelle, ce qui donne quelque chose de drôle, enfin, elle espère (ce qu'on ne souhaite pas à la dactylo en réunion) !

Si vous souhaitez découvrir les différents univers de Suki,
visitez son site web…
Elle est aussi sur FaceBook, Twitter, Tumblr… moderne la fille, quoi !

L'action « consolidation de l'emploi culturel » est cofinancée par l'Union Européenne.
L'Europe s'engage en Aquitaine avec le Fonds Social Européen.

Impression CID - Juin 2011