



# LES COOPÉRATIONS CULTURELLES : FICHE EXPÉRIENCE

Novembre 2012

↳ Pôle Max Jacob :  
une expérimentation  
en cours

Quimper (Finistère)

Basé à Quimper, au carrefour des volontés de la Ville et d'une douzaine de structures culturelles et socioculturelles, le pôle Max Jacob est un **projet en cours d'expérimentation** qui s'appuie sur un protocole d'accord éthique partagé. Au niveau collectif, son application vise, dans le respect des principes et engagements communs, à encourager les collaborations artistiques, pédagogiques et culturelles entre les acteurs, mais aussi à engendrer des pratiques de coopération et de mutualisation au sein d'un nouvel ensemble d'équipements culturels pluridisciplinaires.

Il ne s'agit pas de présenter ici un projet exemplaire ou transférable, mais bien de retracer le cheminement de cette expérience, accompagnée par le dispositif local d'accompagnement, avec ses réussites, ses atouts, mais aussi ses doutes et ses tâtonnements.



## Historique et contexte

### Un projet inscrit dans une politique d'aménagement urbain

---

#### ► Une réponse à un double enjeu

Fin 2008, la Ville de Quimper organisait des Etats Généraux de la Culture, dans le but de construire le volet culturel de son agenda 21. Cette rencontre correspondait aussi au souhait, formulé par certains acteurs de terrain, de voir se développer un débat public sur les orientations de la collectivité en matière de politique culturelle. Les Etats Généraux de la Culture ont mis en évidence certains manques en termes d'espaces dédiés aux musiques actuelles, aux pratiques musicales collectives, aux arts plastiques et visuels et à l'accueil d'artistes en résidence. Ils ont aussi souligné l'absence de lieu pluridisciplinaire sur la commune, permettant de croiser les esthétiques et les pratiques. Cette journée d'échanges a ainsi confirmé la Ville dans sa « *volonté de créer un nouveau pôle culturel et artistique dédié à l'expérimentation autour du théâtre Max Jacob*<sup>1</sup> ».

Le futur pôle culturel Max Jacob représente le pendant du « Cœur culturel » qui réunit déjà, depuis la fin des années 1990, le Théâtre de Cornouaille (scène nationale de Quimper), la médiathèque et le Quartier (centre d'art) sur la rive gauche de l'Odet. Situé non loin de la gare, le site du pôle comprend le Théâtre Max Jacob, construit au 19<sup>ème</sup> siècle, ainsi qu'un ensemble de bâtiments et de jardins, parmi lesquels un ancien gymnase. Réhabilité dans les années 1990, celui-ci abrite les locaux et le centre de ressources de Ti Ar Vro (fédération des associations de langue et culture bretonnes de Cornouaille), ainsi que les salles de répétition du Bagad Kemper (formation musicale et espace d'apprentissage des différents « pupitres » ou instruments de musique

1 Site internet de la Ville de Quimper

traditionnelle bretonne).

L'enjeu du nouveau pôle culturel Max Jacob est double. Il s'agit d'une part de **dynamiser ce quartier passant**, mais dominé par les voies de circulation (quai, chemin de fer). D'autre part, la Ville souhaite **apporter des réponses aux besoins en locaux de différentes structures culturelles**, parmi lesquelles les Polarités (association de musiques actuelles), Très Tôt Théâtre (association de diffusion de théâtre jeune public), le conservatoire municipal de musique et de danse et l'école des Beaux-Arts.

► **Un collectif d'acteurs culturels reconnus, mais hétérogènes**

Début 2009, un cabinet de consultants (ABCD) a donc été choisi par la Ville « *pour l'accompagner dans la conception et la faisabilité de ce nouveau projet. La première phase de la réflexion, en conformité avec les engagements de l'Agenda 21, a consisté à recueillir les attentes, les besoins exprimés par un collectif d'acteurs culturels et par les élus. Il s'agissait, avant toute décision, de pouvoir partager un certain nombre de considérations, d'avis et de positions pour dégager un consensus sur le futur du pôle Max Jacob<sup>2</sup>* ». Outre les résidents ou les futurs résidents du pôle déjà cités (Ti Ar Vro, le Bagad Kemper, les Polarités, Très Tôt Théâtre, le conservatoire et l'école des Beaux-Arts), la Ville a décidé d'associer à la réflexion six autres acteurs culturels : le Théâtre de Cornouaille (alors gestionnaire du Théâtre Max Jacob en sus de ses propres locaux), la Galerie Artem, l'association Espace digital sporadique, devenue Art4Context (art contemporain), deux Maisons pour tous (MPT de Penhars et MPT d'Ergué-Armel) et une Maison des Jeunes et de la Culture (MJC de Kerfeunteun), toutes trois situées dans des quartiers périphériques de la ville. A l'exception d'Art4Context, les douze acteurs ont en commun d'œuvrer dans le champ de la culture à Quimper et de bénéficier du soutien de la Ville. Il en résulte **un collectif d'acteurs assez hétérogène et regroupé sous l'impulsion de la collectivité**.

## Le pôle Max Jacob, une mosaïque d'équipements culturels

---

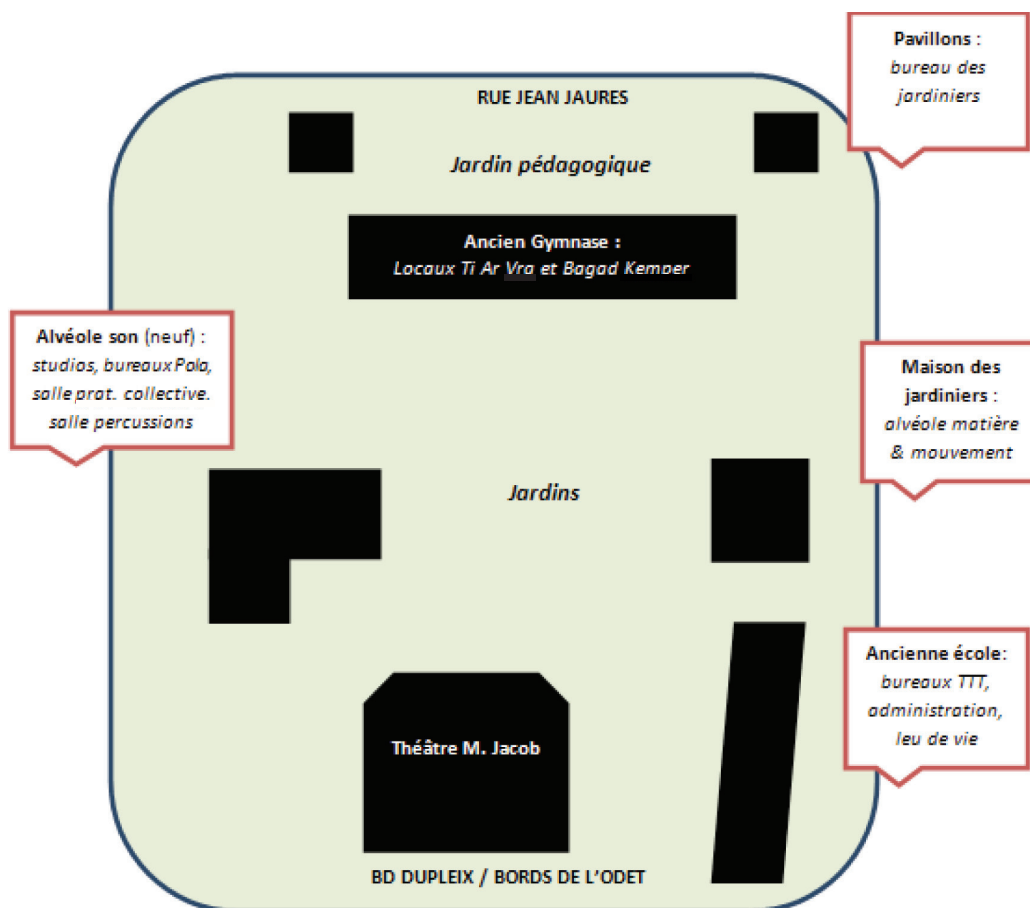
► **Un lieu pluridisciplinaire ouvert sur la ville**

Des groupes de travail impliquant les acteurs culturels et la municipalité ont été mis en place à partir de mai 2009. Ils ont abouti à la définition d'un « *espace de vie et de culture, dédié aux arts et aux pratiques culturelles [susceptible de] créer les conditions d'échanges, de rencontres entre des pratiques culturelles et artistiques différentes. Il aura vocation à susciter toutes formes d'expérimentations, tant dans le domaine de la création artistique que dans celui de la médiation et du « faire ensemble »*. Le pôle sera un lieu ouvert sur la Ville et à toutes les générations<sup>3</sup>. »

Sur le plan architectural, **le projet est conçu comme une ruche et se traduit par la création d'« alvéoles » dédiées à différentes disciplines artistiques** : théâtre, musiques, arts visuels, culture bretonne. Ces alvéoles présentent des espaces administratifs (bureaux, salles de réunion), des espaces de travail et de pratique artistique (atelier, studios, salles) et/ou des espaces de représentation (théâtre polyvalent, espace d'exposition, salle de musique). Un espace de restauration, dit « lieu de vie », est également envisagé. Le projet prévoit **la réhabilitation des bâtiments existants et la construction d'un nouvel équipement** sur le site, consacré aux pratiques musicales.

2 Site internet de la Ville de Quimper

3 Site internet de la Ville de Quimper



► Le collectif constitué en maîtrise d'usage

Le collectif d'acteurs culturels s'est constitué en maîtrise d'usage à l'automne 2011. Il a ainsi pu faire part de son attachement à la création d'une salle de travail supplémentaire, destinée à l'accueil d'artistes en résidence de création, et soulever des problèmes spécifiques à certains acteurs, comme les difficultés de chargement et déchargement des instruments du Bagad Kemper induits par le changement du plan de circulation de la ville et par la transformation du parking du gymnase en jardin pédagogique.



(Documents : cabinet Encore Heureux et Ville de Quimper)

## DES TRAVAUX REPARTIS SUR DEUX TRANCHES

Le pré-projet du cabinet ABCD prévoit :

- La mise aux normes, l'équipement et l'aménagement du Théâtre Max Jacob, en vue de l'accueil de spectacles diversifiés, notamment de concerts de musiques actuelles dans une configuration sans gradins (jauge de 300 à 500 spectateurs).
- La construction d'une « alvéole son » neuve, offrant une salle de pratique collective (jauge de 50 à 250 places), une salle de percussions (réservée au conservatoire), des studios de répétition et d'enregistrement (gérés par les Polarités), ainsi que des bureaux accueillant l'association.
- La réhabilitation d'une ancienne école, accueillant sur deux niveaux les bureaux de Très Tôt Théâtre, l'administration du site et un espace de restauration dénommé « lieu de vie ».
- La transformation de la Maison des jardiniers en « alvéole matière et mouvement », espace de travail et d'exposition pour les élèves des Beaux-Arts et les plasticiens de la ville, et pouvant également accueillir de la danse.
- La transformation du parking de l'ancien gymnase en jardin pédagogique et l'aménagement des pavillons qui l'encadrent en bureaux des jardiniers.

Ce schéma prévoit l'échelonnement des travaux sur deux tranches :

- La **première tranche** (2014) concerne la construction neuve, la réhabilitation de l'ancienne école, de la Maison des jardiniers et des pavillons.
- La **seconde tranche** (2015) correspond à la réhabilitation du Théâtre Max Jacob.

Le coût global du projet s'élève ainsi à près de 12 millions d'euros. Il est inscrit au contrat de pays, au contrat de territoire et la municipalité a sollicité des subventions auprès de l'Etat, du Conseil régional de Bretagne et du Conseil général du Finistère. Le concours de maîtrise d'œuvre portant sur la première phase du projet a été lancé en 2010.

C'est le cabinet d'architectes nantais Berranger et Vincent, lauréats des Nouveaux Albums des Jeunes Architectes en 2009-2010, qui a été retenu, en association avec le collectif Encore Heureux (scénographie), Bien Aménager son environnement (paysagisme), Acoustibel (acoustique) et les bureaux d'étude Ginger Etco et RFR Eléments (démarche HQE).

## Au-delà de l'équipement, un projet d'éthique culturelle

### ► Un référentiel de principes communs

Parallèlement, la réflexion sur les valeurs et la recherche d'une vision du pôle commune à l'ensemble des acteurs a été alimentée par des interventions extérieures : Philippe Foulquier, directeur de la friche de la Belle de mai à Marseille et Francis Peduzzi, directeur du Channel à Calais ont témoigné de leur expérience « *dans le domaine de la mise en œuvre de projets culturels innovants. Parallèlement à ces visites, des ateliers ont été animés par Jean-Michel Lucas, spécialiste des politiques culturelles, avec les acteurs afin d'élaborer un protocole d'accord éthique qui exprime les valeurs partagées et les principes sur lesquels repose cette nouvelle démarche*<sup>4</sup> ».

Ce texte fondateur du collectif définit le « *projet Max Jacob [comme] un projet de politique publique engagé par la ville de Quimper* » et déployé « *en relation avec les partenaires publics de la ville qui souhaiteront s'y associer par convention. Il intègre des structures qui adoptent en commun le même référentiel de principes et d'engagements éthiques dans le cadre duquel elles définissent en toute autonomie, leur projet singulier d'activité*<sup>5</sup>. » Le protocole d'accord éthique se décline ainsi en **neuf principes** affirmant la centralité des droits et des libertés culturels, de l'expérimentation artistique, des interactions culturelles, de la participation des personnes au projet et d'une

4 Site internet de la Ville de Quimper

5 Extrait du protocole d'accord éthique – Projet Max jacob

gouvernance démocratique du pôle<sup>6</sup>. « *Ces principes validés, le projet Max Jacob doit être organisé pour garantir qu'ils seront respectés par tous les partenaires* », ce qui implique pour les signataires de les inscrire dans leurs pratiques, individuelles et collectives, au travers de **huit engagements**.

Ceux-ci portent principalement sur :

- le développement de relations équitables et de qualité avec les personnes accueillies, tant les usagers ou publics que les artistes,
- les échanges, confrontations et collaborations artistiques avec les réseaux, du territoire à l'international,
- le développement de pratiques respectueuses de l'environnement et solidaires,
- l'accès des équipements et des pratiques aux personnes handicapées,
- le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du protocole d'accord éthique.

#### ► La Ville et le collectif d'acteurs culturels, cosignataires du protocole

Le texte réaffirme qu'il appartient à la Ville de définir les orientations en matière de politique publique qui « *scelleront le second niveau d'unité du projet Max Jacob, puisqu'elles donneront lieu à des engagements réciproques de la Ville et des acteurs. Dans cette logique, le projet Max Jacob doit être compris comme une diversité d'activités singulières menées par des structures autonomes, diversité dont l'unité est garantie par le respect, par chaque structure, du référentiel partagé des principes et engagements éthiques ainsi que des orientations d'action.* » Enfin, le texte prévoit la constitution par les partenaires publics et les acteurs impliqués d'un dispositif, nommé « *Gouvernance du pôle Max Jacob* », destiné à « *gérer au quotidien l'application du protocole d'accord* ».

Fin 2009, le conseil municipal de la ville de Quimper a validé le protocole d'accord éthique et le scénario technique établi par le cabinet ABCD, affirmant par là son engagement dans une démarche de co-construction des politiques publiques avec les acteurs et les habitants. Sur les douze structures culturelles et socioculturelles associées au projet, onze ont signé le protocole d'accord éthique avec la Ville le 19 janvier 2010.

## L'émergence d'une dynamique collective

#### ► La difficile application du protocole d'accord éthique

A ce stade de la démarche, le travail autour du protocole d'accord éthique constituait un **socle commun** pour les structures signataires, mais « *ses modalités et son périmètre d'application, ainsi que ses déclinaisons effectives au sein même de chaque structure [restaient], par contre, à définir.* » Autrement dit, l'ensemble des structures exprimait « *une adhésion forte au projet, pensé comme un espace décloisonné d'expérimentation, un point de convergence de pratiques plurielles, tant sur le plan de la création artistique qui a pour objet de « donner corps à des projets transversaux appuyés sur la diversité des structures en présence* », que sur celui de la gestion du lieu qui nécessite d'inventer des espaces de décisions susceptibles de réunir des acteurs aux statuts et missions différentes, mais aussi et en retour de développer une logique partenariale féconde sur le plan artistique. »

Il revenait donc aux acteurs de travailler à l'élaboration d'une « *forme de fonctionnement en cogestion, susceptible de leur permettre de conserver un niveau relatif d'autonomie sur l'animation du pôle et de trouver une déclinaison juste* :

- *entre d'un côté, la gestion opérationnelle des espaces dédiés (qui répondent très concrètement aux besoins de structures qui vivront sur le site au quotidien) et ceux susceptibles d'être partagés,*
- *et d'un autre côté, les enjeux posés à une autre échelle sur la nature artistique des projets collectifs et les formes de contributions aux politiques culturelles locales à venir<sup>7</sup>. »*

Au printemps 2010, le groupe des onze acteurs s'est donc réuni à deux reprises avec les responsables du service culturel et socioculturel de la Ville, dans le but de matérialiser ces deux niveaux d'implication. Mais les échanges ont été assez vifs et aucune position commune n'a pu être arrêtée. De fait, l'expression des tensions a cristallisé des **craintes**, des **appréhensions** et des **oppositions** entre les acteurs, mais aussi des **zones d'incertitude relatives au projet**. En effet, la concrétisation d'une gestion partagée du pôle Max Jacob nécessitait de regrouper, autour de modalités coopératives de fonctionnement et de décision, des acteurs aux histoires, aux statuts, aux missions, aux pratiques et aux intérêts très divers (notamment en termes d'occupation des locaux). Et ce, d'autant plus que le pôle Max Jacob se situe à la croisée du projet institutionnel de la Ville de Quimper et du projet mutualiste des acteurs culturels.

► **La nécessité d'un regard extérieur : la place du DLA**

Conscients de leurs limites, ceux-ci ont souhaité bénéficier d'un **accompagnement extérieur**, afin de lever les points de blocage et de définir les conditions d'émergence d'une gouvernance collective. Via les structures associatives du groupe, ils ont saisi le dispositif local d'accompagnement du Sud-Finistère (porté par l'Espace associatif de Quimper), lequel a imaginé une mission en deux phases, co-financée par la Ville :

1. Etat des lieux de la démarche et positionnement respectif des structures
2. Elaboration d'un mode de gouvernance du pôle Max Jacob

C'est la proposition d'intervention du cabinet Prémisses qui a été retenue.

La phase 1 de l'accompagnement s'est déroulée entre janvier et juillet 2011. Des entretiens ont été menés auprès des acteurs, des élus et des services concernés de la Ville de Quimper (42 personnes rencontrées). Il en est ressorti que les valeurs du protocole d'accord éthique étaient largement partagées au sein du groupe. Néanmoins, le texte apparaissait comme « *peu opérationnel* » à près de la moitié des structures. La même proportion avait vécu sa signature comme une « *obligation* », alors que pour la Ville, la signature venait matérialiser l'engagement dont résultait le texte. De **nombreuses divergences** (sectorielles, disciplinaires, de statuts, de poids, d'intérêts...) opposaient les acteurs les uns aux autres, mais n'empêchaient pas de **riches collaborations** artistiques et culturelles. Au contraire, celles-ci étaient nombreuses, dynamiques et multiformes, si bien qu'elles ne dessinaient pas de clans, ni de réseaux figés de coopérations. Le pôle était vu par les acteurs comme un « *catalyseur de rencontres* », même si une partie des collaborations lui préexistaient. Tantôt ponctuels, tantôt réguliers, les échanges concernaient également des partenaires récurrents, mais extérieurs au cercle des acteurs de la gouvernance, soulignant du même coup le caractère arbitraire de leur réunion par la Ville. Quant aux besoins en locaux des futurs résidents du pôle, ils étaient légitimés par l'ensemble des acteurs.

Les **inquiétudes** formulées par les acteurs concernaient principalement :

- des risques « *d'enfermement* », « *d'opportunisme* » ou de « *concurrence* » au sein du groupe d'acteurs (8 structures sur 11),
- un risque de confiscation du projet par l'équipe gestionnaire du site (6 structures sur 11),

- un risque d'épuisement lié à la dimension chronophage du projet (réunions mensuelles, nombreuses sollicitations),
- des incertitudes sur les moyens humains et financiers dédiés aux structures et au pôle (6 structures sur 11),
- des incertitudes sur l'usage (mutualisé ou non) de certains espaces,
- la crainte d'une « dissolution » des identités et des projets individuels dans le collectif.

En tout état de cause, une majorité d'acteurs (6 sur 11) pointaient une confusion originelle entre le projet éthique (le protocole d'accord) et le projet de site (le pôle Max Jacob). Cette ambivalence nuisait à la lisibilité du projet, tant pour les acteurs eux-mêmes que pour les citoyens quimpérois.

L'état des lieux a été présenté aux acteurs culturels, puis à la Ville en présence des acteurs, ce qui a permis d'éclaircir certaines positions et d'en débattre. La mise en relief d'attentes et d'inquiétudes partagées, mais aussi de la vivacité des collaborations, a aidé à accepter les divergences et à relativiser les tensions et a, de fait, soudé le groupe d'acteurs. Ceux-ci ont fait part de leur souhait de **s'engager dans la structuration d'un collectif**, partie prenante aux côtés de la Ville du dispositif de gouvernance. De son côté, la Ville a fait savoir qu'elle n'excluait pas de confier la gestion du pôle à un établissement public dans l'attente des propositions de scénarii des acteurs.

## CRÉER LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE OUVERT

### Le point de vue de Karine Vaillant, chargée de mission DLA à l'Espace associatif de Quimper

Afin de s'assurer de l'adhésion de tous les acteurs culturels à la démarche, la chargée de mission DLA a tenu à poser collectivement le choix du prestataire. *« Il y eu débat, car au-delà d'une méthode, les acteurs devaient se prononcer sur une posture d'accompagnement. C'est la proposition d'intervention du cabinet Prémisses qui a été retenue pour trois raisons majeures. Tout d'abord, elle offrait la perspective de mobiliser plusieurs consultantes en fonction des étapes et des aspects à analyser (organisationnels, juridiques...). Ensuite, l'expérience du cabinet en matière d'accompagnements collectifs permettait d'ouvrir et de nourrir la réflexion à partir de problématiques proches, mais rencontrées sur d'autres territoires. Enfin, les parcours des consultantes et la méthode proposée, issue des sciences sociales, laissaient entrevoir la possibilité d'une réelle prise de hauteur, autant sur la situation initiale que sur l'organisation à imaginer. Dans le même temps, la proximité des consultantes avec le terrain culturel et associatif rassurait les acteurs. »* Si le service Culture de la Ville de Quimper, en tant que co-financeur de la démarche, a été également destinataire des propositions, il n'est en revanche pas intervenu directement dans le choix du cabinet, mais a validé *a posteriori* l'option retenue par les acteurs.

Selon Karine Vaillant, la posture professionnelle des consultantes a joué un rôle de premier plan dans l'avancement de la réflexion. *« Si l'accompagnement a fonctionné, c'est grâce à leur capacité à trouver le juste équilibre entre écoute, reformulation, apports en analyse et médiation à toutes les étapes du projet, et tant auprès du collectif d'acteurs lui-même que dans le cadre des temps de restitution en direction des représentants de la Ville. La mission a ainsi joué un rôle d'interface entre les acteurs et les élus. De plus, l'externalité et la neutralité des consultantes au regard des enjeux locaux ont permis de libérer la parole autour du projet et ont favorisé l'expression, l'objectivation et la formalisation des points de tensions et des points de convergence (par exemple lors de l'élaboration de critères juridiques pour la gouvernance). La posture adoptée a ainsi permis de tisser dans la durée une relation de confiance avec l'ensemble des parties prenantes. »*

Un autre levier de la dynamique d'accompagnement réside dans le fait que la Ville ait « joué le jeu » et laissé les acteurs libres d'élaborer les scénarios qui leur semblaient les plus pertinents. *« Il était important que les acteurs puissent prendre la main sur leur devenir commun, ce qui impliquait que la Ville accueille leurs propositions dans le cadre d'un dialogue réellement ouvert. »* En pratique, ce dialogue a été encadré par un certain nombre de contraintes (juridiques, partenariales, de calendrier...) et le scénario de structuration finalement retenu semble éloigné des pistes travaillées par les acteurs de la gouvernance dans le cadre de la mission. *« Mais il n'en demeure pas moins que le choix de privilégier une gestion associative du pôle n'aurait pas pu s'imposer sans l'accompagnement. »*



↘ Un projet en construction : de l'existant aux perspectives

## Le pôle, entre activités ordinaires des structures et collaborations artistiques

### ► Les activités des structures résidentes

Deux associations développent déjà leurs activités propres sur le site du pôle Max Jacob : Ti Ar Vro et le Bagad Kemper.

Ti Ar Vro, qui fédère 40 associations culturelles, linguistiques, sportives et ludiques, y a ouvert en 2006 un centre de documentation bretonne et multimédia. L'association développe par ailleurs des activités de promotion de la langue bretonne, d'accompagnement de ses adhérents et de soutien à la création artistique. Elle dispense par exemple des cours de breton dans ses locaux.

Quant au Bagad Kemper, une soixantaine d'élèves fréquente ses cours d'instruments traditionnels (bombarde, cornemuse, caisse claire). L'association compte également quatre ensembles musicaux allant de 20 à 50 musiciens. Le plus important, le Bagad Kemper proprement dit, est la formation de première catégorie la plus titrée de Bretagne. De renommée internationale, elle initie tous les deux ans une création en collaboration avec des musiciens invités du monde entier. Leurs locaux du gymnase accueillent ainsi les cours de musique, les répétitions des différents bagads et le stockage des instruments de musique.

Depuis l'été 2011, Très Tôt Théâtre investit progressivement ses locaux administratifs dans l'ancienne école Pasteur, laquelle accueille désormais les réunions du collectif.

### LA PLACE DU LIEU DE VIE

Comme le souligne Gilbert Gramoullé, maire adjoint aux affaires culturelles de la ville de Quimper, le lieu de vie a été imaginé pour répondre au « *désir de créer de nouvelles rencontres entre les habitants et les artistes, parce qu'il y a de nombreux habitants dans la ville, l'agglomération ou la Cornouaille qui ne vont jamais ni au théâtre ni au cinéma (...), de proposer des rencontres d'un type nouveau qui leur permettent d'investir les lieux culturels. Et c'est pour cela (...) que le cœur du projet Max Jacob sera un lieu de vie, c'est-à-dire un lieu de petite restauration où on pourra prendre un café, prendre un verre, dîner, déjeuner ensemble* ».

Cet espace a fait l'objet de consultations distinctes de l'élaboration du projet culturel. La collectivité s'est engagée à aménager l'office, via un budget d'investissement de 50 000 euros. Des ateliers d'échange ont été mis en place sous le pilotage de Martine Petit, maire-adjointe chargée de la participation à la vie démocratique. Ils ont regroupé des membres des conseils de quartier, des associations solidaires, mais aussi la CCI et des professionnels de la restauration. Le collectif d'acteurs culturels était également représenté à ces réunions.

Les gestionnaires du lieu de vie ont été désignés par le bureau municipal de juillet 2012, suite à un appel à projets. C'est l'équipe de Xavier Hamon et Eric Legalle qui a été retenue, dans la mesure où elle dispose de réelles compétences en restauration et gestion, et où son projet s'inscrit dans les engagements du protocole d'accord éthique et dans l'état d'esprit du pôle Max Jacob. Le projet met en avant les valeurs de la convivialité, du lien social et de l'échange et repose sur une approche créative de la cuisine. La programmation est tournée vers des actions de découverte des goûts et vers des propositions culturelles et artistiques (expositions, conférences...). L'équipe devrait entrer dans les murs en 2013.

### ► La programmation du Théâtre Max Jacob

Géré jusqu'à l'été 2011 par la scène nationale de Quimper, le Théâtre Max Jacob recevait les spectacles hors-murs de cette institution, ainsi que quelques « hors catalogue », spectacles et événements indépendants de la scène nationale et programmés par l'intermédiaire de la Ville. La mise à disposition du théâtre en ordre de marche faisait l'objet d'une refacturation aux associations. Depuis juillet 2011, c'est la Ville qui gère directement l'occupation du Théâtre Max Jacob. La scène nationale continue à y programmer quelques formes hors-murs. D'autres acteurs de la gouvernance investissent aussi le théâtre ponctuellement, comme les Polarités à l'occasion de son festival Les Hivernautes (5 soirées au théâtre en février 2012) ou Très Tôt Théâtre, dont la programmation annuelle essaime également dans les différentes salles quimpéroises. Pour l'instant, les demandes d'occupation du Théâtre Max Jacob sont présentées par la Ville lors de réunions de concertation avec les acteurs.

### ► Les collaborations artistiques et culturelles entre acteurs

On l'a dit, les collaborations entre les acteurs culturels du collectif sont nombreuses et souvent préexistantes au pôle Max Jacob : accueil de spectacles et d'événements (par exemple programmation de spectacles par Très Tôt Théâtre à la scène nationale et dans les MPT-MJC de la ville, performances d'Art4Context au conservatoire et aux Beaux-Arts...), accueil d'ateliers et de cours (en particulier dans les MPT-MJC), coproductions (scène nationale / Bagad Kemper), actions de sensibilisation et de formation (divers acteurs en relation avec le conservatoire), etc.

Afin d'encourager les collaborations artistiques et culturelles dans le cadre de la préfiguration du pôle Max Jacob, la Ville de Quimper a lancé, depuis 2010, un **appel à projets annuel** d'un volume de 30 000 euros. Les initiatives associatives doivent souscrire une fiche décrivant l'action envisagée et les axes du protocole d'accord éthique auxquels elle se réfère. En effet, « *le projet s'est construit autour d'un fil conducteur qui est l'expérimentation, et de trois objectifs. [Le premier :] permettre aux acteurs qui seront présents sur le site (...) de faire ensemble des projets communs s'ils le désirent<sup>8</sup>.* » Si en 2010, l'enveloppe n'a pas été intégralement dépensée, 2011 et 2012 ont vu éclore **plusieurs projets transversaux**, impliquant différents acteurs du collectif, mais aussi d'autres partenaires. En voici quelques exemples :

- Les Climats (2011) : conférence, résidence et performances de Jean-Marc Savic au conservatoire et à l'école des Beaux-Arts, à l'initiative d'EDS (Art4Context) et en lien avec les Polarités et la scène nationale
- Théâtre à tout âge, 10<sup>ème</sup> festival jeune public organisé par Très Tôt Théâtre (décembre 2011) : installation d'un village éphémère dans les jardins du pôle, concert de clôture associant le Bagad Kemper et le groupe Red Cardell
- Le Jardinier (2011-2012) : coproduction Très Tôt Théâtre / Ti Ar Vro / Cie Théâtre Piba d'une pièce jeune public de Mike Kenny, traduite en breton ; actions de médiation en commun
- Les Hivernautes, festival de musiques actuelles organisé par les Polarités (février 2012) : une vingtaine de concerts au Théâtre Max Jacob et à Ti Ar Vro, co-production d'un spectacle jeune public Polarités / Très Tôt Théâtre, conférences et résidence des Frères Ripoullain à l'ancienne école Louis Pasteur (Art4Context / Ecole des Beaux-Arts / Polarités / Le Quartier), concours de pocket films (Polarités / Gros Plan / MPT d'Ergué-Armel), etc.

Comme le rappelle Christophe Dagonne, directeur des Polarités, « *le projet du pôle Max Jacob tient à plusieurs facteurs : un projet de politique publique émanant de la Ville d'une part, et d'autre part, des acteurs qui souhaitent mettre en partage leurs projets culturels et artistiques. De nombreuses collaborations existaient déjà entre acteurs, mais elles étaient le plus souvent bilatérales et ponctuelles. De ces diverses envies et volontés, de l'écriture d'un protocole d'éthique envisagé comme une démarche de progrès, jusqu'à la gestion en commun du pôle, nous avons testé notre capacité à gérer ensemble un projet multi-partenarial. Certains se sont découverts et travaillent ensemble maintenant. Des collaborations voient le jour qui n'auraient pu se développer sans ce travail de réflexion collective. Au final, ce projet de pôle permet de réellement coopérer sur du long terme et, pour beaucoup, de se connaître et d'engager des partenariats.* »

## Gouvernance : l'élaboration d'un scénario associatif par les acteurs

---

Entre septembre 2011 et janvier 2012, les acteurs ont travaillé dans le cadre du dispositif local d'accompagnement, afin de soumettre à la Ville une proposition de structuration juridique de la gouvernance. La première étape du travail a consisté à clarifier les zones d'incertitude et la seconde, à élaborer un scénario juridique.

### ► Locaux : une juxtaposition d'espaces dédiés et d'espaces partagés

Les acteurs se sont d'abord penchés sur les fonctions et usages des différents espaces du pôle Max Jacob. Ils ont ainsi caractérisé le site comme le **croisement d'espaces dédiés et d'espaces partagés**.

Les premiers ont vocation à rester sous la responsabilité des acteurs résidents, qui y développeront leurs activités principales. C'est déjà le cas pour le Bagad Kemper et Ti Ar Vro, hébergés dans l'ancien gymnase.

Les acteurs ont imaginé confier la gestion et la responsabilité des espaces partagés à la gouvernance. Ceux-ci ont été définis comme suit par les acteurs : Théâtre Max Jacob, alvéole matière et mouvement, salle de pratique orchestrale et collective de l'alvéole son, jardins.

L'estimation des besoins des différentes structures en termes d'occupation des locaux a montré que les effets de concurrence étaient finalement assez peu prégnants. L'école des Beaux-Arts sera bientôt relogée dans un bâtiment récent hors site, si bien que ses besoins en locaux sur le pôle ont été revus à la baisse. Seule la salle de pratique orchestrale et collective de l'alvéole son court un risque d'engorgement pendant toute la durée des travaux du théâtre, d'autant qu'elle sera régulièrement utilisée par le conservatoire.

### ► Attributions de la gouvernance : deux missions complémentaires, articulant projet culturel et gestion du site

Les acteurs ont également circonscrit le périmètre des missions relevant de la gouvernance autour de deux missions principales :

1. Une **mission éthique et culturelle**, adossée au Protocole d'accord éthique (PAE) :
  - Veille et évaluation de l'application des principes et engagements du PAE sur le site du pôle Max Jacob, tant par les membres de la gouvernance, que par les porteurs de projets extérieurs, demandant à être accueillis sur le site
  - Accueil et accompagnement des porteurs de projets extérieurs dans un objectif d'intégration des principes et engagements du PAE
  - Impulsion, coordination, production et diffusion de projets artistiques et culturels collectifs, transversaux et expérimentaux, associant les acteurs de la gouvernance entre eux et à d'autres partenaires, tant *in situ* qu'ailleurs dans la ville

## 2. Une **mission gestionnaire**, centrée sur le pôle Max Jacob :

- Définition et mise en œuvre du projet artistique et culturel du pôle Max Jacob
- Gestion et responsabilité des espaces « partagés » du site
- Gestion et responsabilité des budgets et des personnels affectés à son fonctionnement

### ► **Les moyens humains : une équipe salariée assumant une fonction de support**

A l'été 2011, la Ville a procédé à l'embauche d'un directeur technique, chargé de « *piloter la concertation à chaque phase de réalisation du projet architectural entre la maîtrise d'usage du pôle Max Jacob et la maîtrise d'ouvrage [et de coordonner] la mise en œuvre technique des projets artistiques du pôle Max Jacob dans sa phase de préfiguration*<sup>9</sup> ». Les acteurs culturels ont pris part à son recrutement. Etant attachés à concevoir collectivement le projet, ils redoutaient la nomination d'un directeur artistique qui, mû par ses propres ambitions de programmation, pourrait transformer le pôle en équipement culturel ordinaire. Aussi ont-ils imaginé que l'équipe salariée du site, placée sous l'autorité de la gouvernance, remplirait d'abord une fonction de support. Les moyens humains ont été estimés à 6 postes techniques et administratifs, coordinateur compris.

### LES MOYENS FINANCIERS : DES FONDS ESSENTIELLEMENT MUNICIPAUX

Les activités du pôle Max Jacob seront massivement non productives et financées par des fonds publics, en premier lieu municipaux.

Le cabinet ABCD a estimé à 600 000 euros le budget annuel de fonctionnement du pôle en ordre de marche. Celui-ci se répartit essentiellement sur les salaires et les frais d'entretien des bâtiments.

Par ailleurs, le fonds Max Jacob, destiné à financer des actions en lien avec le protocole d'accord éthique sur la base d'un appel à projets de la Ville, sera doublé en 2013, passant de 30 000 à 60 000 euros.

### ► **Structuration juridique : le choix de l'association**

Une fois le périmètre de la gouvernance balisé dans le cadre du DLA, la structuration du collectif et la formalisation de son fonctionnement se sont traduites par la recherche d'une forme juridique adaptée à ses objectifs, à ses missions et à ses activités. Avec l'appui des consultantes, les acteurs ont procédé à l'examen de différentes hypothèses de structuration juridique (dix en première instance), **sur la base de 9 critères**, jugés prépondérants par le collectif :

- 1) Composition : associer des personnes de droit public et de droit privé
- 2) Répartition des pouvoirs : trouver un équilibre entre les acteurs
- 3) Membres : pouvoir accueillir de nouveaux membres (gérant du lieu de vie notamment)
- 4) Ressources : des activités commerciales marginales, un intérêt social affirmé
- 5) Direction : un poste autonome, mais restant subordonné à la gouvernance
- 6) Gestion du personnel : pouvoir s'adapter aux contraintes de l'activité et embaucher des intermittents
- 7) Implication citoyenne : pouvoir recourir au bénévolat
- 8) Organisation : des modalités de fonctionnement simples et légères
- 9) Perspectives : assurer la pérennité du projet

9 Extrait de la fiche de poste

### Synthèse des options juridiques de la gouvernance

	Asso	SCIC	SARL/ SCOP	GIE	GIPC	SEML	Régie directe	Régie auto	Régie perso	EPCC
Gouvernance mixte	✓	✓	⊘	✗	✓	✓	⊘	⊘	⊘	⊘
Equilibre des pouvoirs	!	!	⊘	✓	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
Admission de nouveaux membres	✓	✓	✓	✓	✓	✓	⊘	⊘	⊘	⊘
Intérêt social, finalité non lucrative et désintéressée	✓	✓	⊘	⊘	✓	⊘	✓	✓	✓	✓
Recettes commerc. marginales, finance- ments publics majoritaires	✓	✓	⊘	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
Subordination du directeur	✓	!	!	✓	✓	!	✓	✓	!	!
Personnel de droit privé	✓	✓	✓	✓	✗	✓	!	!	!	✓
Recours au bénévolat	✓	✗	⊘	!	!	⊘	⊘	⊘	⊘	⊘
Souplesse de la forme juridique	✓	✗	✓	✓	✓	✗	⊘	⊘	✓	⊘
Pérennité du projet	!	!	!	⊘	⊘	!	!	!	!	!

**Légende :** ✓ = satisfait au critère / ! = attention, peut satisfaire au critère mais sous certaines conditions / ✗ = ne satisfait pas au critère / ⊘ = est réhibitoire au regard du critère

*In fine*, c'est l'association loi 1901 qui semblait remplir au mieux les critères énoncés par le collectif d'acteurs. Les statuts ont été élaborés entre décembre 2011 et janvier 2012.

Le choix a été fait de n'admettre que des personnes morales afin de limiter les risques d'adhésion opportuniste et de créer les conditions d'un fonctionnement associatif stable et fiable, notamment vis-à-vis de la Ville, propriétaire des locaux et principal financeur du projet.

## Un schéma de fonctionnement alternatif émanant de la Ville

### ► La recherche d'un mode de contractualisation avec la Ville

Début novembre 2011, la Ville a validé le scénario associatif proposé par les acteurs. Cependant, la présence de la collectivité au sein même de l'association, au travers du conservatoire municipal (qui tient à y adhérer en pleine qualité d'acteur culturel), mais aussi des élus, impliquait un certain nombre de précautions, liées en particulier aux risques de prise illégale d'intérêt, de gestion de fait et de requalification en association dite transparente. D'autre part, les modes de contractualisation entre l'association porteuse du projet collectif et la Ville nécessitaient d'être étudiés au regard du Code des marchés publics. En effet, les acteurs avaient soumis à la Ville **deux modes de contractualisation** possibles, la convention de partenariat et la délégation de service public, présentant chacune un certain nombre d'avantages et d'inconvénients, d'assurances et de risques (notamment de requalification en marché public et de distorsion de la concurrence). La Ville a donc commandé une étude juridique sur ces points.

### ► Un scénario associatif distinguant pilotage et gestion du projet collectif

L'étude de la Ville a conclu que le schéma de fonctionnement privilégié par le collectif présentait une insécurité juridique pour la collectivité. L'hypothèse d'un marché public a été envisagée, puis écartée car contraire au principe de co-construction qui sous-tendait la démarche depuis ses origines. La difficulté consistait à reconnaître

le concours de l'initiative publique et de l'initiative privée dans l'élaboration du projet, alors que le cadre juridique tendait au contraire à les opposer.

Au printemps 2012, la Ville a alors proposé au collectif un schéma alternatif, fondé sur une séparation de la mission éthique et culturelle et de la mission gestionnaire de la gouvernance. Le collectif, constitué en association loi 1901, se voyait confier la conception et l'évaluation du projet artistique et culturel dans le cadre d'une convention de fonctionnement avec la Ville. Sa mise en œuvre en revanche (la gestion des espaces partagés et des moyens afférents) incombait à un tiers. Deux scénarios ont ainsi été soumis aux acteurs :

- Une gestion des espaces partagés assurée par une régie municipale ;
- Une gestion des espaces partagés assurée par deux associations supports, résidentes du pôle et membres du collectif, dans le cadre de conventions d'objectifs : Très Tôt Théâtre (pour le théâtre, la Maison des jardiniers et les espaces administratifs mutualisés) et les Polarités (pour la grande salle de l'alvéole son).

Les acteurs ont été appelés à se prononcer individuellement sur ces scénarios au printemps 2012. C'est le **schéma des associations supports** qui a finalement été retenu.

#### ► Préserver la cohésion du collectif

Cependant, cette solution, perçue comme un choix par défaut favorisant certains acteurs au détriment du groupe, a mis à mal la dynamique collective et la cohésion du groupe. Considérant que la méthode employée par la Ville ne correspondait pas aux engagements du protocole d'accord éthique, deux acteurs ont choisi de se retirer. Il a fallu que les associations supports apportent des garanties sur le rôle effectif joué par la gouvernance dans ce montage pour que les malentendus commencent à se dissiper et que le collectif se ressoude à l'été 2012. L'association de la gouvernance est en effet vouée à jouer un rôle décisionnaire sur le pôle ; il lui reviendra d'opérer les choix stratégiques (en tant que co-contractante des conventions avec la Ville et les associations supports), mais aussi fonctionnels, concernant par exemple le planning des espaces partagés, la manière d'accompagner les projets ou les moyens mobilisés sur la communication. L'association des acteurs de la gouvernance vient par conséquent de déposer ses statuts. Quant au pôle Max Jacob, il grossit progressivement avec l'arrivée de nouveaux résidents.

Ainsi, la démarche de co-construction (au sens où elle ne se contente pas de recueillir l'avis des différents acteurs, mais les engage ensemble dans l'action) est parfois mise en échec par les enjeux et les intérêts qu'elle soulève. Elle nécessite des temps longs de maturation et d'ajustements mutuels, c'est-à-dire de reformuler constamment, voire de traduire le point de vue des différents acteurs en présence pour pouvoir maintenir la cohérence du projet collectif. C'est en effet à partir d'interactions équilibrées entre les acteurs que peuvent s'élaborer une vision partagée, des choix concertés et de nouvelles formes d'actions efficaces.

Rendez-vous est donc pris en 2014 pour témoigner des suites et des évolutions de cette expérience coopérative.

## LE CONSENSUS PERMANENT : UN OUTIL AU SERVICE DE LA CO-CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE LOCALE DE LA CULTURE

**Les points de vue croisés de Gilbert Gramoullé, maire-adjoint aux affaires culturelles et de Christophe Dagnone, membre du collectif d'acteurs au titre des Polarités**

A l'origine, rappelle Gilbert Gramoullé, « nous partions sur un projet dans l'esprit des droits culturels inscrits dans la déclaration de Fribourg, de la dignité des personnes. Dès le départ, les acteurs ont été sollicités pour proposer un projet de coopération nouveau dans le champ culturel, que ce soit au niveau des projets culturels et artistiques, de la relation à la population, aux publics ou encore de la gouvernance ». Ainsi, la municipalité et les acteurs ont inauguré ensemble un **processus sincère de co-construction de la démarche**. « Par exemple », rappelle Christophe Dagnone, « le collectif d'acteurs a eu très vite la maîtrise d'usage du bâtiment, nous avons été concertés à chaque étape du projet architectural. Un projet de coopération, associé à un protocole d'accord éthique comme celui dans lequel nous sommes engagés, réinterroge forcément le sens de nos actions à tous, acteurs comme élus. La conduite d'une politique publique de la culture à l'échelon local peut être effectivement co-construite avec les acteurs, mais chacun doit être dans son rôle : si les élus veillent à ce que l'intérêt général soit préservé, ils doivent laisser les acteurs libres de proposer et de gérer des projets culturels et artistiques dans le cadre de ce qui a été défini collectivement. » Des limites que pointe aussi Gilbert Gramoullé : « Le rôle d'une Ville dans un projet de coopération dans lequel elle est impliquée depuis le début est de laisser les acteurs prendre en main le projet co-construit sans interférence. Nous avons des conventions, des budgets, des orientations liées à nos politiques publiques, mais une fois d'accord sur ces points, les acteurs sont libres et responsables du projet culturel et artistique. »

En pratique, entrer dans l'organisation concrète de la gouvernance, parvenir à traduire ces idéaux en un mode de gestion coopératif n'a pas toujours été facile, chacun ayant tendance à privilégier son intérêt particulier. « L'accompagnement collectif proposé par le DLA est arrivé au bon moment », souligne Christophe Dagnone. « Cet œil extérieur nous a amenés à dépasser les intérêts particuliers et à construire l'intérêt général. A cette étape du projet, nous avions du mal à nous parler... C'est le DLA qui a permis que le groupe d'acteurs reste soudé. Les consultantes choisies ont adopté une méthode faite d'écoute, de transparence, d'allers et retours entre idéaux et réalités quotidiennes de gestion, de partage et d'explicitation continue. Nous avons finalement appris à **faire du consensus un outil de dialogue** qui nous permet désormais d'avancer, même dans les moments de doute. Par exemple, les acteurs souhaitaient aller vers une gestion collective de type associatif et éviter une gestion publique. Le choix du mode de conventionnement proposé par la Ville (gestion par des associations supports) ne nous convenait pas, créait des tensions, voire de la suspicion entre nous. Après quelques heurts, nous avons réussi à trouver les solutions qui nous permettent de répondre à une contrainte juridique de la Ville tout en préservant la dimension collective du projet : gestion collective des espaces, des conventions... tout est géré par le collectif ! »

Gilbert Gramoullé insiste lui aussi sur l'**émergence d'un renouvellement progressif du dialogue et des pratiques** : « L'accompagnement DLA a été vraiment intéressant dans la façon-même dont les acteurs et la Ville ont été associés du début à la fin, dans le respect des contraintes des uns et des autres. Dans la droite ligne de l'agenda 21, la gouvernance traitée dans le cadre de l'accompagnement DLA a été construite dans un processus : rien n'était écrit, ni décidé au préalable. Les acteurs ont inventé leur propre histoire. C'est bien la confiance dans le cheminement suivi qui a permis d'aboutir à une gouvernance partagée. Bien que nous souhaitions tous, acteurs comme Ville, une convention de partenariat, cela n'a pu se faire en raison de risques juridiques trop importants. L'option choisie, si elle ne satisfaisait pas pleinement les acteurs, n'a pas empêché néanmoins la coopération de se poursuivre, que des projets se bâtissent en commun. Au final, nous avons un projet culturel d'un type nouveau dans la continuité de la déclaration de Fribourg sur les droits culturels, de la démocratie culturelle : un équipement dédié aux projets culturels et artistiques construit avec tous les acteurs du pôle, un nouveau type de gouvernance tout à fait original, un lieu patrimonial rendu à la population, et enfin, un lieu qui repose sur de réelles mutualisations et coopérations entre les acteurs ! ».

Conformément à sa mission, le Cnar Culture engage des démarches de capitalisation des missions d'accompagnement réalisées auprès d'associations culturelles et d'approfondissement de thématiques qui intéressent significativement les DLA et les associations. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente réalisation.

## ↙ Contacts

### Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

Réalisation : Cécile Offroy  
Coordination - suivi éditorial : Réjane Sourisseau  
Luc de Larminat

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 7000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

### Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen