

---

Synthèse de la rencontre sur  
l'accompagnement des TPE artistiques  
et culturelles de l'ESS  
16 juillet 2013 - Avignon

---

<b>PRÉSENTATION DU DLA ET DU CNAR CULTURE</b>	<b>2</b>
<b>LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT</b>	<b>2</b>
<b>SYNTHESE DE LA RENCONTRE À AVIGNON : LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TPE ARTISTIQUES ET CULTURELLES DE L'ESS</b>	<b>3</b>
AXE 1 : STRUCTURATION PROFESSIONNELLE DE LA COMPAGNIE OU DU COLLECTIF	3
Contexte et chronologie	3
Témoignage	4
AXE 2 : ACCOMPAGNEMENT ET INSERTION PROFESSIONNELLE PAR LES PAIRS	4
Contexte et chronologie	4
Témoignage	5
AXE 3 : MISE EN COOPÉRATION TERRITORIALE ET RÉSEAUX LOCAUX	6
Contexte et chronologie	6
Témoignage	6
<b>OUVERTURE</b>	<b>7</b>

## PRÉSENTATION DU DLA ET DU CNAR CULTURE

Les **Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)** et **Centres Régionaux de Ressources et d'Appui (C2RA)** sont financés par l'État (Ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi à travers sa Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle - DGEFP), la Caisse des dépôts, le Fonds social européen et, le cas échéant, des acteurs locaux (collectivités...). Ils visent à constituer un réseau national d'accompagnement de proximité des structures porteuses d'activités d'utilité sociale (associations, coopératives, structures d'insertion,...). Les collectivités territoriales ont été associées progressivement. Elles sont désormais partie prenante dans un certain nombre de départements.

La mission du **Cnar Culture (Centre National d'Appui et de Ressources des DLA pour le secteur culturel)** a été confiée à Opale depuis juillet 2004 pour apporter un appui sectoriel au réseau des Dispositifs Locaux d'Accompagnement. Le Cnar Culture est copiloté par des fédérations professionnelles nationales du secteur associatif de l'art et de la culture, regroupées notamment au sein de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et de la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

**La mission initiale des DLA a été de pérenniser les emplois jeunes.** Puis ce dispositif national s'est affirmé comme un outil de structuration et de consolidation du secteur associatif. Le déploiement du dispositif localement a donné lieu à des configurations uniques dans chaque département (qui est le niveau de découpage du DLA), où cette mission est portée par différents types de structures.

Dans certains départements, ou certaines régions, ont été mis en place les comités sectoriels pour la culture. Ils apparaissent comme des **espaces de concertation entre divers acteurs, animés par le DLA, pour repérer collectivement les besoins d'accompagnement des associations culturelles du territoire** et concevoir les réponses à apporter aux enjeux principaux. Les problématiques du secteur y sont définies collectivement, par les acteurs locaux qui s'y réunissent. Selon les territoires, on y retrouve notamment les collectivités locales, les réseaux et associations artistiques et culturels, des acteurs de l'accompagnement, l'Afdas, la Drac, les ressources locales, etc., soit différentes entités investies dans des activités liées au secteur ou à ses problématiques.

## LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT

La démarche menée par l'UFISC, Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles, et le Cnar Culture vise à **travailler l'accompagnement des compagnies ou des collectifs d'artistes du spectacle vivant en tant qu'outil répondant à des enjeux à la fois individuels et collectifs ou de réseau**. Il est particulièrement important, que les acteurs du secteur identifient l'accompagnement comme une **démarche permettant de mieux structurer l'activité tout autant que de développer et de valoriser le projet d'utilité sociale au cœur de la structure, dans la prise en compte d'un environnement complexe**. Cet accompagnement prend de multiples formes. Il nécessite ainsi une articulation entre les temps, les méthodes, les acteurs, les stratégies.

En effet, **le secteur culturel est le premier secteur accompagné par le DLA** : depuis sa création, plus de 5000 structures ont été accompagnées. Parmi elles, plus de 900 compagnies ont bénéficié d'accompagnements, soit 16 à 20% du volume total des compagnies de spectacle vivant identifiées. Il s'agit d'accompagnements collectifs ou individuels : sur ces 900 compagnies, 530 ont été accompagnées collectivement.

En moyenne pour les compagnies concernées : 2 accompagnements collectifs / 1,5 accompagnement individuel.

## SYNTHESE DE LA RENCONTRE À AVIGNON : LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES TPE ARTISTIQUES ET CULTURELLES DE L'ESS

### AXE 1 : STRUCTURATION PROFESSIONNELLE DE LA COMPAGNIE OU DU COLLECTIF

- **Enjeux individuels / accompagnement des problématiques internes:**  
Modèle de structuration juridique, gestion de projet, modèle économique, etc.

#### *Intervenant-e-s :*

Stéphanie MAUPILE, chargée de mission DLA 33 (IFAID)  
Betty HEURTEBISE (directrice artistique) et Joachim GATTI (chargé de Production/administration) Cie La Petite Fabrique ; Blanquefort  
En présence de Marc DALLA LONGA, représentant du Pôle Emploi spectacle Aquitaine

*Stéphanie Maupilé, dans le cadre de ses missions en tant qu'opérateur du dispositif local d'accompagnement, a accompagné la Petite Fabrique lorsque la structure a rencontré des difficultés financières principalement liées à des fragilités en terme de gestion administrative et comptable.*

#### Contexte et chronologie

- 2003 : le Conseil Général de la Gironde commande un livre blanc sur la situation des bénéficiaires de minima sociaux déclarant une activité artistique et culturelle (document en ligne : [http://www.gironde.fr/upload/docs/application/x-download/2011-04/livre\\_blanc\\_culture.pdf](http://www.gironde.fr/upload/docs/application/x-download/2011-04/livre_blanc_culture.pdf) ). Ce travail d'étude met en lumière la nécessité d'accompagner autant la professionnalisation des organisations employeuses que celle des bénéficiaires. Dans la continuité de ce travail (de 2005 à 2010), le CG lance plusieurs initiatives en direction des bénéficiaires et des organisations, notamment en motivant des coopérations inter-associatives.
- En 2006, il noue des relations privilégiées avec le DLA. En parallèle, dès 2005-2006, l'IDDAC, agence culturelle de Gironde, s'empare de la question de la professionnalisation sous un angle spécifique qu'elle finira par nommer "économie de la création".
- L'IDDAC invite, dans ce contexte, la Petite Fabrique à se tourner vers le DLA 33.

\*Par « économie de la création », l'IDDAC entend un parcours de professionnalisation qui se traduit par :

- Une démarche - Un état d'esprit : Considérer que la création-diffusion a une économie propre qui nécessite la mobilisation et la professionnalisation de tous : coproducteurs, diffuseurs, compagnies,... en vue de porter à la connaissance de chacun la réalité des coûts pour un dialogue renouvelé.
- Un réseau : diffuseurs, coproducteurs, compagnies, acteurs de l'accompagnement se regroupent dans une double logique de partage des enjeux et d'aide concrète aux compagnies.
- Des progiciels (feuilles de calcul), développés par Aquitaine active, qui permettent de suivre, étape par étape, les coûts et les produits associés à la production d'un spectacle dans une logique d'analyse et d'anticipation. Cet outil a pour vocation d'aider à lire et suivre une situation en vue d'éviter les productions financées par le surtravail, le bénévolat, les charges dissimulées, les prix de vente élaborés à la louche, les reprises non anticipées...
- Un fonds : CREAMONDS, outil d'aide à la production. Toute compagnie qui bénéficie de cette aide intègre ensuite le collectif et participe, non seulement, à l'attribution des aides mais aussi à une réflexion sur la structuration du secteur.
- Des actions de formation

– De l'accompagnement en partenariat avec le DLA

**Témoignage**

Mme Maupilé a entamé avec Betty Heurtebise, Directrice artistique de la compagnie, un travail d'analyse de la structure, pour mieux en dégager le projet central, mais aussi pour mieux comprendre le positionnement de Mme Heurtebise en tant que gestionnaire de la structure. Un portrait/paysage est dressé de la compagnie à travers le diagnostic partagé puis l'accompagnement : cette démarche permet de sortir de l'isolement, de se sentir moins seul dans des situations difficiles et souvent douloureuses.

Betty Heurtebise témoigne du chemin parcouru depuis la conception qu'elle avait de la direction de la structure en tant que porteuse du projet artistique et créatif, à la conception qu'elle a acquis au court de l'accompagnement de son rôle et de sa responsabilité d'employeur. A cet égard, elle s'est saisie pleinement du projet qu'est la compagnie elle-même, s'inscrivant dans un horizon qui dépasse désormais le temps de vie des projets artistiques, se portant sur la vie et le parcours de la structure. Cette conception d'une structure pérenne au développement durable - d'une aventure au long court, au sein de laquelle naissent des projets - relève d'une maturation du rôle et des responsabilités d'employeur acquise notamment à travers l'accompagnement. Elle a ainsi pris conscience qu'elle était aussi gestionnaire d'une entreprise associative.

Les relations avec l'équipe administrative et artistique se sont ainsi reconfigurées à l'aune d'une structure devenue commune, au sein de laquelle chacun pouvait désormais trouver une place plus identifiée et durable. C'est notamment ce dont témoigne Joachim Gatti, qui souligne combien un environnement professionnel stable, notamment du fait d'un positionnement d'employeur assumé, enrichit et consolide les relations de travail fructueuses qui se nouent au sein de la Petite Fabrique. Pour J. Gatti, le DLA a donc été « un médecin, un médicament, et un bon copain ».

S. Maupilé souligne combien il est important de réfléchir collectivement aux difficultés rencontrées par les structures, et qui donc se manifestent tant au niveau micro-économique et social qu'au niveau macro. En cela, il est important que les interlocuteurs de terrain, également acteurs de l'accompagnement, – réseaux et organisations professionnelles, institutions, agences locales, collectivités territoriales – puissent entretenir des relations de coopération, partager leurs ressources, leurs informations et les expériences et articuler leurs actions avec celles du DLA.

**AXE 2 : ACCOMPAGNEMENT ET INSERTION PROFESSIONNELLE PAR LES PAIRS**

- **Enjeux individuels / accompagnement des problématiques internes :**  
Définition du projet artistique et culturel, prise en compte de la pluriactivité, nouveaux modes de créations collectives ou participatives, compagnonnage, etc.

*Intervenant :*

Charlot LEMOINE, représentant du Vélo Théâtre (Apt), compagnie-lieu de marionnette, qui est l'un des 7 « Lieux compagnonnage marionnette » en France, qui accompagne des jeunes artistes dans leur structuration administrative et sur le plan artistique.

**Contexte et chronologie**

Charlot Lemoine et Tania Castaing fondent la Compagnie en 1981, dans le Maine et Loire, qu'ils quittent en 1985 pour s'installer dans le Vaucluse, et c'est en 1992 qu'un nouveau projet de création amène la Compagnie à louer une ancienne usine de fruits confits dans la ville d'Apt. La ville d'Apt

signe avec le Vélo Théâtre une convention pluriannuelle, bientôt rejointe par l'Etat, la Région et le Département. Le Vélo Théâtre devient « Pôle Régional de Développement culturel ».

C'est le début d'une expérience pilote associant recherches, accueils en résidence pour la création, l'expérimentation et la diffusion artistique : l'équipe s'agrandit, le lieu Vélo Théâtre devient une véritable pépinière d'idées, un espace de rencontres, un laboratoire d'émotions nouvelles. Spectacles, concerts, expositions et collaborations artistiques se mettent en place. Le lieu devient l'un des éléments structurants de la vie culturelle d'Apt et des communes environnantes. Le Conseil Général de Vaucluse le désigne « Tête de réseau du Pôle Départemental de création artistique en pays d'Apt ». La Compagnie poursuit ses tournées et ses créations.

Or en 2008, dans le cadre des « Saisons de la Marionnette » et répondant à une demande de la profession lors des Etats Généraux, le Ministère de la Culture décide, à titre expérimental, de conventionner quatre lieux consacrés à la marionnette sur les années 2009, 2010 et 2011. Le Vélo Théâtre en fait partie.

**Ils répondent aux critères suivants :**

- Architecture avec plateau et atelier,
- Implication des collectivités territoriales,
- Structures accompagnant de jeunes artistes,
- Rapport aux publics,
- Ils sont portés par des compagnies conventionnées et sont donc dirigés par des artistes.

**Cette convention porte le nom de « lieu compagnonnage marionnette ».**

### Témoignage

Les gérants du lieu qu'est pour partie le Vélo Théâtre ont réalisé, au cours des échanges avec d'autres professionnels du secteur, que **le lieu lui-même était en fait un outil potentiellement structurant**. Au même moment, le Ministère de la Culture ayant lancé une expertise des lieux de compagnonnage, le Vélo Théâtre a été identifié et a ainsi participé à cette démarche.

**C'est le processus de définition du compagnonnage, et la mise en place d'une terminologie lui étant propre, qui a largement participé à mieux structurer ce travail d'accompagnement**, en fait effectué depuis environ 20 ans. Mais, de fait, les actions qui le constituent n'avaient pas été identifiées par les acteurs eux-mêmes. Toute une partie des processus d'échanges, de coopérations, de dialogues n'avait jusqu'alors pas été repérés comme participant pleinement à la réussite des démarches de compagnonnage.

Or **l'objectif du compagnonnage est de faire se rencontrer l'œuvre artistique en construction et le public en devenir**. La démarche consiste donc en la **construction d'un outil spécifique à chaque projet**, qui permette de mener à bien le processus de création tout en développant des outils de valorisation de cette démarche, et de passation auprès des publics. Il est d'ailleurs à noter que l'évaluation de l'expertise du ministère se positionne sur la question du travail artistique mis en œuvre par les lieux compagnonnage.

Le travail sur la définition du compagnonnage, et la valorisation de cette démarche spécifique d'accompagnement, sont par conséquent concentrés sur **les gestes et la « présence à l'autre » de l'équipe accueillante qui prête une oreille attentive aux hésitations de l'équipe en création**. L'accompagnement sous cette forme très spécifique permet également de **rompre un certain isolement au cours du processus de création et facilite la prise en compte de l'enjeu de la rencontre avec le public**. Cet accompagnement vers la professionnalisation sous la forme d'un **dialogue artistique et avec le public permet aux équipes artistiques de s'inscrire dans un réseau offrant la perspective d'un dialogue professionnel, tant artistique que stratégique**.

### AXE 3 : MISE EN COOPÉRATION TERRITORIALE ET RÉSEAUX LOCAUX

➤ **Enjeux collectifs et de réseau / accompagnement au positionnement dans l'environnement :**

Développement des projets collectifs à l'échelle locale, appui des logiques de coopération et de mutualisation, mise en réseau entre acteurs artistiques et culturels, et avec les partenaires publics. Positionnement géographique (territoire) et dans un secteur économique (champ ESS), en fonction d'un cadre macro-économique.

*Intervenante :*

Virginie BROCHARD, co-représentante du S.A.A.S. (Structures-Artistes Associés & Solidaires) à Angers

#### Contexte et chronologie

L'idée d'un travail sur la coopération entre plusieurs artistes et compagnies a émergé en 2003 puis le S.A.A.S. fut constitué en 2005. Plus tard est mise en place une mutualisation de lieux, permettant que les choses deviennent concrètes (locaux mutualisés, dans 2 communes : Angers et Murs-Erigné). Aujourd'hui le projet regroupe 3 sites, un à Angers et 2 dans l'agglomération d'Angers. 15 compagnies sur les 28 y mutualisent des bureaux, du matériel, des salles, du personnel parfois, et des questions bien sûr.

La commune a mis à disposition une maison qui est donc mutualisée, et interdisciplinaire. De cette aventure est né un festival.

Le S.A.A.S. regroupe 28 structures et individus, tous acteurs du spectacle vivant, basés en Anjou, regroupés en une même association pour penser leurs rapports en terme de complémentarité, de solidarité, et agir concrètement via la mutualisation et l'entraide. Les membres partagent des bureaux, des salles, du matériel, et des questions. Les prises de décisions sont communes : le fonctionnement résolument démocratique s'appuie sur la base d'une réunion en Assemblée générale par mois, qui statue sur les travaux de commissions s'emparant de sujets spécifiques. Tout le monde est ainsi pleinement impliqué dans la gestion de cet espace matériel et intellectuel commun. C'est ainsi à travers la construction collective du projet mais aussi de son positionnement politique au sens large que les membres « trouvent la force » pour défendre l'importance des enjeux culturels et artistiques identifiés dans notre société.

Les actions concrètes :

- La mutualisation d'emploi entre les compagnies (déjà testée, à nouveau en projet)
- Un festival qui fonctionne sur le principe de l'économie sociale et solidaire (depuis 5 ans)
- Un catalogue de spectacles (sortie prévue à l'automne 2013)

#### Témoignage

Virginie Brochard souligne **l'importance des rapports professionnels quotidiens, humanistes et solidaires**, de par la nature même de la mutualisation, qui pose **comme principe fondamental l'exclusion de tout jugement esthétique**. Ils permettent d'instaurer une **grande confiance entre les structures et artistes associés du S.A.A.S.**

**La logique solidaire du projet repose sur la collaboration au niveau de la structuration professionnelle.** Le S.A.A.S. constitue en soi un réseau d'acteurs bienveillants, à l'écoute, et prêts à partager un certain nombre de connaissances et d'expériences ainsi mis à disposition, et permettant d'aiguiller les membres en besoin de soutien et d'appui. **La mise en commun d'outils entraîne**

**l'émergence de projets communs.** Dans cette perspective, tous les membres s'accompagnent les uns et les autres, avec la fluidité des expériences racontées au fil de la vie commune.

Le S.A.A.S. offre ainsi un **espace de réflexion sur la gouvernance collective, et plus largement sur la naissance et la pérennisation d'un espace collectif - de pensée et de partage.** Cela offre un appui et propose une référence dans le paysage local qui permet aux membres de mieux saisir l'environnement dans lequel ils évoluent, désormais habité par des professionnels « familiers », permettant une forme de (re)connaissance bienveillante.

## OUVERTURE

### ➤ **Rôle des organisations et réseaux dans leur mission d'accompagnement dans le paysage du spectacle vivant**

Travail collectif sur la chaîne de l'accompagnement, de structuration du secteur, construction politique et, plus largement, dans un cadre de société donné, travail d'orientation et de déchiffrement de l'environnement.

*En présence des intervenants précédents, de certaines organisations membres de l'UFISC : le Synavi, THEMMA, la Fédération des Arts de la Rue, la Fédélima, et de l'UFISC et du Cnar Culture*

Les récits des différents types d'accompagnement tendent à **illustrer les caractéristiques des TPE** de spectacle vivant que l'UFISC et le Cnar réunissent. Les processus d'accompagnement donnent à voir les modes socio-économiques à l'œuvre dans les structures de ce type et témoignent de la nature engagée de leur travail et leur investissement sur les territoires.

Cela met également à jour les **besoins d'accompagnement spécifiques** de structuration des TPE artistiques et culturelles, qui doit s'effectuer en cohérence avec leurs projets artistiques et de territoire.

**L'accompagnement est une démarche cohérente au service du développement de projet.** Le processus d'accompagnement s'articule ainsi avec la contribution active des structures qui l'entourent, et la dynamique de territoire dans lequel la structure s'investit.

Cela permet aux acteurs du secteur de **mieux comprendre leur environnement, en s'inscrivant et en devenant eux-mêmes animateurs des réseaux qui l'irriguent.** Le repérage des réseaux territoriaux entre eux, et par tous les acteurs de l'accompagnement (fédérations, DLA, etc.) permet d'encourager les acteurs à travailler ensemble sur un territoire, rompant ainsi l'isolement, venant alimenter les démarches de coopération, etc.

**L'accompagnement offre enfin un temps de réflexion partagé sur les spécificités du champ culturel et économique dans lequel les compagnies s'inscrivent :** leur rôle sur les territoires, leur investissement en direction des populations et la nature engagée des projets développés doivent être reconnus et valorisés. Ces caractéristiques sont à relier à leur positionnement dans le champ de l'économie sociale et solidaire qui doit être pris en compte et valorisé.

*L'UFISC et ses organisations membres avec Opale / Cnar Culture continuent ce travail au long cours d'articulation entre les réseaux d'acteurs et le dispositif DLA, de repérage et d'analyse de la chaîne de l'accompagnement, des spécificités des modes économiques et sociaux des TPE artistiques et culturelles, et de leur investissement sur les territoires en direction des personnes.*