



LES COOPÉRATIONS CULTURELLES : FICHE EXPÉRIENCE

Décembre 2011



↘ Le cluster
« Les articulateurs »

Ce document emprunte de nombreux extraits, notamment quant aux origines et à l'histoire de cette expérience, au mémoire de M. Alban Cogrel pour son Diplôme de Recherche Technologique, section « Aménagement et développement territorial », soutenu en 2010.

↘ Historique

▶ Quel territoire ?

À la fin des années 90, les éditions « Chasse Marée » à Douarnenez lancent le concours « Défi jeunes marins 2000 ». Une consultante, Armelle Brault, propose à cette entreprise de solliciter des fonds européens dans le cadre du programme Youth-Start pour les jeunes, afin de lancer la construction d'une yole de Bantry, embarcation légère à l'aviron pouvant être équipée d'une voile. Marco Félez, directeur de la « Fédération d'Animation rurale des Pays de Vilaine », organisme d'éducation populaire œuvrant depuis plus de trente ans sur le territoire, propose d'assurer l'animation du chantier et d'en faire un outil d'insertion. Un outil original, « qui expérimente une pédagogie créative plaçant l'humain au cœur du dispositif, la personne étant considérée comme entreprenante et pas seulement exécutante ». Des partenaires sont progressivement rencontrés sur le territoire, tels les foyers de jeunes, la protection judiciaire de la jeunesse, l'institut médico-éducatif... et leur intérêt pour la démarche aboutit bientôt au projet de construire cinq bateaux. Les yoles seront mises à l'eau lors de la fête internationale de Brest 2000.

À la suite de cette expérience réussie, les partenaires du comité de pilotage invitent les initiateurs à poursuivre. Le comité est composé des représentants de la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, de la délégation régionale du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées, des conseils généraux de Loire-Atlantique et d'Ille-et-Vilaine, du Centre départemental d'action sociale, de la Mission locale du Pays de Redon et de Vilaine, de la Commission locale d'insertion et de divers services sociaux. Les éditions Chasse Marée proposent un cadre avec leur projet « Patrim'eau », financé par le programme européen Equal. Alain Taillard, coordinateur de la Rando Ouest France, propose de produire un spectacle sur la thématique de l'eau pour marquer les dix ans de la Randonnée. La troupe Jo Bithume d'Angers, choisie par les organisateurs, formule alors le projet d'un spectacle intitulé « Et vole le navire ».

Cette création nécessite de fabriquer des décors, costumes, machineries, musiques, etc. Un chantier d'insertion pour des personnes en recherche d'emploi et de qualification, nommé « Lever le Rideau », est mis en place en février 2000.

Dans le prolongement de ces premières expériences, la Fédération d'Animation rurale des Pays de Vilaine s'engage dans une expérimentation à plus grande échelle sur quatre ans (avril 2004 à décembre 2008), en s'appuyant sur un Programme d'Initiative Communautaire (PIC) Equal. Sont réunis autour du projet un ensemble d'acteurs du monde associatif, des compagnies du spectacle vivant, des établissements culturels, des collectivités locales, des institutions liées au handicap et le Groupement d'intérêt public du pays (GIP). Autour du concept de « territoire entreprise culturelle », pour lequel la culture est la base et la première ressource du développement local, trois objectifs sont poursuivis : créer de l'économie culturelle, lutter contre l'exclusion, rendre la culture accessible à tous.

Pendant ces quatre années d'expérimentation, les partenaires mettent en place des actions communes reliant économie, culture, éducation et formation.

Création de la structure d'animation

Devant les résultats encourageants des premières actions mises en place, les partenaires du projet décident de créer en 2006 l'association « Les Articulteurs », en s'inscrivant dans la logique des « grappes d'entreprises », ou « clusters », c'est-à-dire en mobilisant des dynamiques de coopération et de mutualisation au service d'un développement économique et social.

L'association se dote d'une gouvernance, d'une charte d'engagement et de règles de fonctionnement. Elle devient, au début de l'année 2009, la structure d'animation du cluster. Elle emploie une équipe, dont Marco Félez devient directeur.

La charte d'engagement affirme que le « bien vivre ensemble » est possible, et que « *l'avenir d'une communauté d'hommes sur un territoire ne peut se construire sans avoir une approche globale, systémique, permettant à chaque individu de s'y épanouir.* » La pratique de la coopération au sein d'un « écosystème socio-économique », notamment grâce aux activités culturelles et artistiques, doit permettre de créer de multiples dynamiques sur le territoire.

Le **plan d'action** des Articulteurs se structure autour de cinq axes :

- 1- Le développement de systèmes de mutualisation des moyens logistiques et humains.
- 2- Le développement de nouveaux produits culturels et patrimoniaux.
- 3- Le développement d'une activité de formation en lien avec des laboratoires de recherche et universitaires.
- 4- Le développement de l'innovation technologique, notamment dans le domaine numérique avec le traitement de l'image et des archives du patrimoine.
- 5- Des partenariats avec des entreprises de l'économie sociale, des collectivités locales et des réseaux européens pour répondre à des projets transnationaux et transrégionaux.

Suite à cette expérimentation, la Fédé s'inscrit dans un partenariat national et international dans le cadre du programme « FSE- Actions innovantes transnationales » avec : la région Rhône Alpes (Solid'Art Maurienne), la région Aquitaine, la 'Zinneke parade' à Bruxelles en Belgique, la 'Beat Initiative' à Belfast en Irlande du Nord et 'la Oltre' à Bologne en Italie. Cette action est intitulée : « *La culture comme lieu de création et de maintien de l'emploi, de réinsertion et de réorientation professionnelle* ».

Ces orientations se traduisent par la création de diverses entreprises et activités, parmi lesquelles :

Un groupement d'employeurs « les Gesticulateurs » ;

Suite à une étude sur les besoins en partage d'emplois lancée pendant le programme EQUAL, la Compagnie de danse « Pied en Sol », la Compagnie de contes « La Margoulette » et l'association « Esta-Fête » avec le compagnonnage du Groupement d'employeurs « Entraide rurale » et l'ADDAV 56 (Association pour le Développement Des Arts vivants du Morbihan), s'engagent dans le montage d'un groupement d'employeurs (GE) des artistes et artisans du spectacle, « les Gesticulateurs ». Le GE ouvre ses portes début 2008.

Un poste d'administrateur est créé et une aide à l'emploi associatif est obtenue auprès de la Région. Il est occupé par une personne qui travaillait déjà pour l'une des compagnies adhérentes, et le GE lui permet de stabiliser son poste. Rapidement, suite à l'augmentation du nombre des adhérents (12 actuellement) elle passe à mi-temps sur la coordination du GE. Une autre salariée est recrutée sur les tâches administratives. Cinq emplois à terme sont envisagés.

► **Un parc de matériel mutualisé**

Après une étude de faisabilité réalisée en 2007, le parc de matériel voit le jour en 2009. Les membres mettent leurs matériels à disposition avec un droit de reprise. Ils restent prioritaires dans leur utilisation, mais acceptent que ces matériels soient loués à d'autres membres. Un emploi est créé pour la gestion et l'animation du parc. Pour la maintenance du matériel, sont accueillis en apprentissage des salariés issus de chantiers d'insertion, des publics handicapés, des femmes seules, des publics marginalisés. Le projet du parc est de développer la qualité des prestations artistiques, tout en répondant à la problématique de l'emploi des personnes en situation d'exclusion.

► **Des événements de pays, dont la Taknaw Parade**

La Taknaw Parade (du nom du taon appelé taknaw en gallo, un petit insecte qui fait bouger quand il vous pique) est le fruit d'une collaboration entre habitants, associations, écoles et artistes du Pays de Redon et Vilaine. La première édition en 2007 s'intitulait « l'eau et les marais », puis la seconde, en 2009, a concerné la biodiversité (insecte raconte-nous les marais). Ces événements ont réuni 500 paradeurs et plus de 5 000 personnes dans les rues de Redon. Cette création est accompagnée par des artistes scénographes et chorégraphes belges et bretons. Elle associe les salariés d'un chantier d'insertion.

► **Une filière de production et vente de pommes bio**

Dans le cadre de l'accompagnement au développement de niches économiques, les Articuluteurs ont soutenu AIDE emploi services (Association intermédiaire, membre des Articuluteurs) dans la mise en œuvre d'une filière Agro Bio « Pom d'Amis » autour de la pomme : gelées de pommes, produits dérivés de la pomme, sorbet, intégration dans des recettes locales. Aujourd'hui, ce projet évolue vers la création d'une activité où les chômeurs deviennent entrepreneurs « agro bio pommes d'amis traiteurs » avec un camion cuisine mobile .

► **La production de premières parties de séance pour les cinémas**

Un cinéma associatif (Ciné Manivel, membre des Articuluteurs), a fondé la SAS (société par actions simplifiée) « Label Séance », une société spécialisée en conception numérique pour le cinéma, qui recrée des « premières parties » originales avant le film. C'est un support d'information pour les acteurs du territoire, avec un magazine culturel, des bandes-annonces de films d'art et d'essai, des courts-métrages, des publicités territoriales ou nationales.

Label Séance permet aux annonceurs de communiquer sur les écrans des cinémas, sous forme de films publicitaires, de promotion d'événements ponctuels et de films institutionnels ou de films d'entreprise. Label Séance s'adresse aux artisans, commerçants, prestataires de services, collectivités, associations qui participent à la vie économique et au dynamisme de leur ville.

Label Séance a reçu le Trophée S'Unir pour Agir 2009 de la Fondation de France pour ses actions novatrices et exemplaires.

► **Et aussi...**

De multiples projets aux dimensions variables sont accompagnés, telle une unité de production en restauration pour le catering et les buffets lors de manifestations événementielles, ou la « Boutique » du chantier d'insertion « Lever le Rideau » qui propose à la location son stock de costumes, ou encore la création d'une ligne signalétique avec trois structures d'insertion de différentes régions de France.

Depuis 2008, les Articulteurs engagent de façon régulière des travaux de formation/action avec l'Institut Magis pour former l'ensemble des membres du comité de pilotage au processus de coopération et aux dynamiques des différents projets (formation sur la réussite, la veille, l'information, la décision...). À partir de 2010, les Articulteurs ont également organisé en partenariat avec le groupement d'employeurs les « Gesticulateurs » et l'ADDAV 56 des formations/action pour les professionnels du spectacle vivant, concernant la mutualisation d'emplois dans le domaine de la production/diffusion, et le pilotage de projets artistiques à plusieurs.

Un lien avec l'université permet de réfléchir sur les outils d'évaluation de la démarche, la mesure des impacts économiques, sociaux et coopératifs. Tout cela se complète de projets transrégionaux et transnationaux, et d'échanges avec d'autres clusters de l'Ouest de la France de différents secteurs d'activité (emballage, prothèses dentaires, enfance, alimentation).

En 2010 le cluster « Les Articulteurs » est lauréat de l'appel à projets « Grappes d'entreprises » de la DATAR.

Fin 2011, les Articulteurs étudient la possibilité de se regrouper dans un lieu de 2200 m² pour rassembler « physiquement » les membres du cluster et développer leurs capacités d'action, grâce à des espaces collectifs comprenant des salles de réunion, de l'hébergement, une cuisine, une salle de diffusion de spectacles, un espace de fabrication pour des activités d'artisanat du spectacle.

Bilan d'activité

Le **bilan** établi par les pilotes du projet sur les quatre années « Equal » était, synthétiquement, le suivant :

« Une centaine d'artistes et une centaine de professionnels sont touchés et plus de 50 000 habitants du Pays avec le festival de la Bogue, les écoles de musique traditionnelle, les Belles nuits de Vilaine, le calendrier de l'Avent, la Parade, le spectacle les Ramoneurs de Pied en Sol... Des emplois sont également consolidés concernant 82 salariés, soit 13,2 équivalents temps plein. 16 postes sont créés, soit 14 équivalents temps plein. 50 salariés furent embauchés en insertion, 80 intermittents du spectacle et artistes ont été concernés. Ce sont également près de 800 bénévoles qui ont pu contribuer à ce dynamisme social et culturel, sur des actions comme la Parade de Pays, le calendrier de l'Avent, le festival de la Bogue et Bogu'art, les Belles nuits de Vilaine, les résidences d'artistes, Pleins feux sur l'enfance, le groupement d'employeurs.

Les actions contribuent également à un certain rayonnement territorial. Une quinzaine de communes sont touchées par la construction des événements et la diffusion d'une offre culturelle. Plus largement, les projets coordonnés par les Articulteurs ont rayonné sur les 54 communes du Pays. Cette dynamique amène un partenariat élargi. Un grand nombre de partenaires, notamment associatifs, mais aussi publics et privés, renforcent la dynamique du projet autour des neuf partenaires : lycées, écoles primaires, maisons de retraite, comités d'animation, centres de loisirs, centres sociaux, bibliothèques, municipalités et syndicats intercommunaux, laboratoires de recherche, entreprises et cabinets-conseils, collectifs d'artistes, compagnies artistiques relevant du théâtre, de la danse, des arts plastiques, musiciens, techniciens de la régie du spectacle. »

Economie

L'économie du projet est au commencement, soit en 2007 et en 2008, organisée autour du projet financé par le programme Equal, avec un budget total de 700 k€ dont près de 50% de fonds européens.

Le premier budget de l'association « Les articulateurs » est en 2009 de 100.000 €, pour atteindre en 2011 un seuil de 400.000 €, en intégrant les activités du parc de matériel mutualisé (10% du budget) et la parade (20% du budget). Le budget de l'activité « cluster » proprement dite est en effet de 230 k€, ou 310 k€ si l'on valorise comptablement des apports en nature réalisés par les membres.

Actuellement, les financements des collectivités territoriales s'orientent essentiellement sur la parade, le financement de l'activité « cluster » (hors valorisations) étant pris en charge à 30% par des fonds européens, à 45% par une aide exceptionnelle de la DATAR dans le cadre de son appel à projets pour le soutien à la dynamique des grappes d'entreprises. Le reste est couvert par des ventes de prestations (50 k€) et quelques transferts de charges.

À noter que, pour la parade, le budget est couvert à 75% par les subventions des collectivités, et 25% de recettes propres.

Le modèle économique du cluster, eu égard aux résultats obtenus, demande à se stabiliser. Un travail se poursuit aujourd'hui qui devrait voir la création d'une structure intitulée « Cluster Développement ». L'objectif est de regrouper les compétences complémentaires des membres et de l'équipe d'animation du réseau à travers une offre cohérente et unifiée. Cette démarche permettra de proposer une offre structurée de prestations de services diversifiées pour le développement des capacités économiques et l'autofinancement du Cluster.

Des systèmes de « retours sur investissement » sont donc actuellement à l'étude pour une contribution un peu plus importante que la simple adhésion des projets phare dont le développement a été soutenu avec intensité par l'association. De même, la naissance et la croissance d'activités économiquement plus significatives est espérée, qui aiderait à passer d'un niveau de recettes propres, actuellement de 25% (ou 40% avec la valorisation des apports en nature), à une proportion supérieure.

Mais l'idée de relancer un projet européen d'envergure n'est également pas exclue.

Gouvernance

Pour organiser la gouvernance, les prises de décision et la coopération au sein de la grappe d'entreprises, les membres ont mis en place 3 instances :

- Un comité de direction chargé du suivi administratif et financier. Il est composé des membres du bureau et de l'équipe d'animation de la grappe. Il se réunit autant que nécessaire (minimum une fois par mois) et une fois par an pour valider le rapport annuel d'activité de la grappe d'entreprises.
- Un comité de pilotage stratégique en Assemblée Générale permanente chargé de l'animation et du suivi des projets : construction et capitalisation d'outils, création du réseau, suivi des travaux. Il est composé des responsables de projets et du chargé de mission de chaque structure partenaire des Articulateurs. Il se réunit en séance plénière au minimum trois fois dans l'année, sur une journée, afin de garder une dynamique d'échange, de créativité et de prospectives, entre les membres de la grappe. Il est animé par l'équipe de la grappe qui, quand le besoin s'en fait sentir, mobilise des experts ou ressources extérieures pour accompagner les initiatives en cours.

- « Des groupes de coopération » composés des membres signataires et d'experts. Chaque groupe, selon ses besoins, pourra être accompagné par l'équipe d'animation de la grappe. Chaque groupe de coopération, à son initiative, est chargé :
- D'analyser et valider les besoins (marché, produit...),
- De faire émerger les projets et assurer leur développement,
- De mobiliser les ressources financières et humaines pour sa mise en œuvre,
- De poursuivre une veille et une recherche des bonnes pratiques.

Atouts de la démarche

La lecture de l'histoire des Articulteurs révèle un grand nombre d'atouts, tous liés à la déclinaison de la notion de « coopération » :

► L'enrichissement des projets par la rencontre

Réunir autour de la table des acteurs de différents domaines d'activités, en animant ces rencontres de façon à ce que les échanges soient riches et ouverts, a donné d'excellents résultats. Le témoignage de Brigitte, de la compagnie Pied en Sol, en donne une illustration : « Les nouvelles rencontres et les nouveaux projets (initiés par les Articulteurs dans le cadre du projet Equal) ont été comme un empilement de briques ou chacun a posé la sienne pour rendre la maison plus solide. Cela n'est pas indépendant des travaux construits en séminaire avec les formateurs de l'institut Magis, avec les philosophes, tous ces échanges..., c'est comme si j'avais digéré tout cela, et, de manière très naturelle, je l'ai amené dans ma maison... C'est une chance inouïe d'avoir eu accès à cette nourriture et ce foisonnement de pensées et que cela ne soit pas lié à une seule corporation ».

► La mise en relation, le travail en réseau

L'animation proposée par l'équipe des Articulteurs est basée sur la mise en relation des systèmes d'échanges foisonnants. Citons un exemple relevé parmi d'autres dans le mémoire d'Alban Cogrel : « L'ADDAV 56 cherche un scénographe pour une compagnie basée à Lorient. L'équipe du cluster lui recommande un professionnel rencontré lors d'une résidence d'artiste sur le Pays de Redon. Le scénographe intervient, et s'aperçoit que la compagnie lorientaise peut faire appel, pour la réalisation de son fond de scène, aux couturières des chantiers d'insertion de « Lever le rideau », dont il a pu voir les compétences à l'œuvre pendant la Taknaw parade. » Cette expérience, parmi d'autres, illustre le fonctionnement en réseau, qui par sa flexibilité permet des mises en relation adaptées aux besoins des projets et réalisations en cours.

► L'accompagnement de projets

L'union des forces et compétences au sein du cluster permet de déployer un accompagnement des idées au projet et des projets aux réalisations avec un suivi soutenu, une méthodologie réfléchie, appropriée et adaptable au cas par cas. Philippe Rouxel, de « Label Séance », en parle ainsi : « Les Articulteurs m'ont aidé au montage du projet en germe depuis 2004, on ne savait pas comment le prendre et le lancer. Ils nous ont aidé à la définition du modèle économique, des outils. Ils ont contribué à nous mettre en confiance pour réussir ce projet. On pouvait avoir l'ambition et des potentialités, il ne fallait pas craindre, mais rassembler nos forces et nos convictions. Sortir de l'isolement ».

► L'ouverture à de nouveaux secteurs d'activité

La capacité qu'ont les initiateurs du cluster à tisser des liens « tous azimuts » avec d'autres secteurs d'activités, d'autres organisations et d'autres territoires, leur permet d'initier, à partir des besoins, demandes ou projets de certains acteurs, des coopérations avec d'autres partenaires non prévus au départ, notamment du domaine artistique. C'est l'idée que la coopération génère des activités et des richesses toujours supérieures à la simple somme des apports de chacun : « un plus un n'est pas égal à deux mais à trois » !

Un exemple illustre le principe de la mise en lien d'acteurs divers et les bénéfices que chacun en retire :

« L'entreprise de traitement des déchets industriels Charier s'associe au Conservatoire National de la Biodiversité Forestière (CNBF) pour lancer un programme de plantation d'arbres à vocation paysagère lié à une recherche sur le changement climatique et les nouveaux usages de l'arbre sur les sites industriels. Le Directeur du CNBF propose de s'appuyer sur les talents créatifs et le savoir-faire du Chantier d'insertion « Lever le rideau » pour réaliser un parcours de signalétique pédagogique et artistique. Les Articulateurs proposent de plus à l'entreprise de réaliser un film sur cette opération en mobilisant des comédiens et un studio de production audiovisuel parmi ses membres. Tout le monde y gagne : ce film va permettre à l'entreprise de mieux communiquer sur son action en valorisant son savoir-faire et son implication dans la responsabilité sociale et environnementale ; l'entreprise découvre les possibilités de travailler autrement avec des acteurs du territoire et de l'insertion ; les salariés du Chantier sont fiers de la production réalisée ce qui les remet en marche dans leurs parcours professionnels ; le Chantier gagne un marché qui l'amène aujourd'hui à travailler avec un designer sur un nouveau concept de signalétique. »

Freins

Les facteurs de résistance voire de blocage à l'épanouissement d'un cluster du type des Articulateurs sont de plusieurs ordres :

► Une certaine lourdeur de la gestion coopérative

Marco Félez, animateur du cluster, exprime ainsi la principale difficulté de la coopération, qui est au final également son meilleur atout : « La coopération est difficile parce qu'elle n'est ni naturelle, ni culturelle. Il faut des règles pour qu'elle fonctionne. Coopérer, c'est prendre des risques ensemble, c'est partager avec d'autres, se donner une vision commune. Nous y sommes allés avec un discours non plus d'opposition, de compétition, ou d'incompréhension, mais de construction partagée, une volonté d'alimenter le projet de territoire ». Dépasser cette difficulté demande la mise en place de méthodes rigoureuses pour gérer et faire circuler l'information, coordonner les activités et les processus de partage. Les prises de décisions, l'anticipation des blocages et des dissensions sont considérées par les animateurs du cluster comme bien plus difficiles à assurer que dans des organisations structurées, centralisées et hiérarchiques. La coopération exclut les comportements opportunistes et demande un engagement contractualisé. « C'est une singularité respectée dans une démarche collective partagée ». Entre les deux, il faut dialoguer, s'écouter et se comprendre, pour se mettre d'accord.

► Un besoin de voir les projets aboutir

Les règles de la coopération pourraient entraîner une certaine lourdeur de fonctionnement qui ne serait pas suffisamment propice, pour certains partenaires, au développement rapide de projets concrets, s'inscrivant dans les faits. Un membre du cluster en parle ainsi : « La grappe d'entreprises n'est intéressante que si elle permet la mise en place de coopérations opérationnelles effectives sur une chaîne de production. C'est un endroit

de respiration professionnelle qui m'est offert sur le territoire, mais si on ne se met pas sur une logique où nous sommes sur une chaîne de production et d'opération et où il y a des solidarités qui se créent..., cela sera compliqué pour la suite.»

▶ **Accepter un « droit à l'erreur », tout en dépassant le seuil de l'expérimentation**

Lors de la phase Equal, plusieurs membres des Articulteurs ont noté que la possibilité d'expérimenter, ouverte grâce aux financements européens, avait été une condition de la réussite, pour que certains projets, dans cette émergence, réussissent. En revanche, dans une seconde phase, certains membres peuvent craindre que l'énergie consacrée à l'expérimentation soit trop importante comparée aux résultats concrets enregistrés. Ainsi Christophe Bidaud en 2008, Directeur du GIP : « Le cluster, j'y trouve un véritable intérêt, mais souvent il peut y avoir un décalage ; il faut que le seuil de production passe au-delà du seuil de l'expérimentation ». Depuis, les projets ont considérablement évolué, et des résultats avérés permettent de crédibiliser le cluster. Il reste encore du chemin à parcourir pour concrétiser la pérennité du projet.

▶ **Des difficultés inhérentes au territoire et au secteur culturel**

D'autres difficultés sont d'ordres plus contextuels et liées au territoire. En effet, celui-ci possède, d'une manière générale, un déficit d'image en termes de dynamisme culturel. Il a encore des difficultés à se faire reconnaître auprès des partenaires institutionnels. Il existe également un risque majeur que le pays de Redon reste « rural », un territoire où les moyens dégagés en matière de culture seront toujours limités. Il y a un risque qu'il évolue, plus, vers un « pays-dortoir » en raison des polarités urbaines de la région.

▶ **Résistance des artistes aux nécessités du monde économique**

Cette résistance des artistes manifeste une peur d'être aspiré par des échanges et des projets qui pourraient les entraîner peu à peu vers une vision plus opportuniste que libre du processus de création. Gigi Bigot, de la compagnie Margoulette, membre du cluster et fervent défenseur des avancées permises par le processus de coopération en œuvre, exprime néanmoins ses réserves : « Je me pose beaucoup de questions de fond comme de forme. Je pense qu'il peut y avoir une confusion entre l'économique et le culturel. Restons vigilants afin de ne pas transformer le culturel en produit économique. La culture relève d'une « alchimie humaine », c'est pour cela que ça marche, c'est fragile et sensible ».

▶ **La peur de « disparaître » dans le collectif**

Des discussions menées entre les membres fin 2011 font état d'une crainte encore vivace chez les membres et partenaires des « Articulteurs » de perdre la paternité d'un projet en la voyant appropriée par le collectif. De même, certains membres regrettent que l'appui apporté par les Articulteurs à certains projets ne soit pas suffisamment mis en avant par les porteurs de ces projets. La volonté de partager et de faire naître des projets communs, en complément des projets de chacun, doit rester vivace. La disponibilité également.

Conditions d'une reproductibilité

Imaginer un essaimage d'expériences comme celle des Articulteurs est bien évidemment possible, et même souhaitable, mais il nous semble important dans cette optique de dégager quelques aspects cruciaux, qui à notre sens ont déterminé son succès.

► Des poids lourds dans le cluster !

Les structures culturelles, surtout en milieu rural mais pas seulement, sont en majorité de petites structures, faibles en emploi et en budget. Si l'on regarde les budgets des membres du cluster, on constate la présence de cinq « poids lourds » que sont :

- La Fédération d'Animation Rurale en Pays de Vilaine : plus de trente ans d'ancienneté, 57 salariés, 600 bénévoles, budget annuel de 2,2 M€.
- L'association intermédiaire AIDE Emploi Services : avec 12 permanents, 270 salariés mis à disposition, budget annuel de 0,8 M€.
- Ciné Manivel : 20 ans d'activité, 12 salariés, 100 bénévoles, budget annuel de 1 M€.
- Le GIP du Pays de Redon et Vilaine : 6 salariés, budget annuel de 1,3 M€.
- L'Institut d'Education Motrice La Clarté, établissement médico-social sous tutelle de l'État : 72 salariés, budget annuel 3 M€.

Soit sur ces 5 structures pionnières engagées dans la phase expérimentale, un total de 8,3 M€ de budget annuel, quand les deux compagnies membres du cluster ont pour budget respectivement 100.000 et 65.000 euros.

► Un cadre budgétaire facilitateur

Un cadre budgétaire permettant l'expérimentation tel que le programme Equal, avec les « poids lourds » en capacité de le gérer (fonds propres significatifs, trésorerie confortable, capacité d'assurer un suivi administratif complexe), semble nécessaire. Les 700.000 € de fonctionnement annuel dégagés sur le projet grâce aux financements européens permettent d'atteindre un seuil d'expérimentation suffisamment riche et complexe pour que des innovations aboutissent, même si d'autres idées et initiatives n'iront pas à leur terme. Ce « droit à l'erreur » dans la phase d'investissements immatériels qui consiste à explorer des projets naissants ou réaliser des prototypes, a été considéré par plusieurs membres du cluster comme une des conditions de la réussite.

► La transversalité des secteurs représentés

La dominante du cluster est artistique et culturelle, mais l'on trouve associés des partenaires imposants de l'éducation populaire, du médico-social et de l'insertion. Sur le secteur culturel la variété existe également, puisque sont présents des acteurs du conte, du théâtre et de la diffusion cinéma.

L'atout du cluster est de constamment chercher à ouvrir sur d'autres secteurs, d'autres partenaires. Ainsi, hormis les membres associés, des liens durables sont établis avec des « entreprises partenaires », tels des consultants en accompagnement de projets, des instituts de recherche et de formation, mais aussi des entreprises situées dans des secteurs aussi variés que le traitement et la valorisation des déchets, ou les cosmétiques.

Cette transversalité, cette rencontre d'acteurs économiques, culturels et sociaux favorise l'émergence d'idées nouvelles, l'innovation.

► Un attrait des « poids lourds » pour la culture et les artistes locaux

La personnalité de l'animateur du cluster Marco Félez, anciennement directeur d'une structure d'éducation

populaire disposant d'une expérience significative et d'une capacité d'action importantes, est déterminante pour une orientation de la grappe d'entreprises sur la thématique artistique et culturelle. Il faut une conviction affirmée que la culture est vecteur de développement, ce qui n'est pas partagé par tout le monde. Il faut une confiance dans la capacité des artistes à partager, imaginer, bâtir, si possible de la part des structures les plus puissantes.

► **Une conviction partagée sur les bienfaits de la coopération**

Les membres d'un cluster ont tout intérêt à être préalablement convaincus des bienfaits de la coopération, de sa capacité à générer de l'innovation et du développement. Une réflexion préalable, interne à chaque structure, sur ce que cette structure est en capacité de donner et de recevoir, peut certainement diminuer certains réflexes de blocage induits par la crainte d'être « vampirisé » ou placé en concurrence, cette peur pouvant se rencontrer sur plus d'un territoire.

► **Une « animation » imaginative et structurée de la coopération**

Manifestement, l'expérience des Articuluteurs montre que la coopération ne se décrète pas mais se « travaille » sans relâche. Des méthodologies spécifiques ont été développées pour renforcer cette animation, qui se décline à tous les étages du développement de projets. Il s'agit en effet, dans la phase initiale, de créer des rapprochements entre acteurs différents mais susceptibles de pouvoir travailler ensemble, de nourrir la réflexion avec des interventions de théoriciens d'horizons divers. Dans la phase de lancement d'un projet, il s'agit également de le « suivre de près » tout en imaginant sans cesse les nouveaux partenariats qui peuvent se construire autour de lui, avant de les initier.

↙ Contacts

Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris

01 45 65 2000

www.opale.asso.fr / opale@opale.asso.fr

Réalisation : Bruno Colin

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :
www.opale.asso.fr

Depuis 20 ans, OPALÉ 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 5000 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

www.cofac.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