

ASSOCIATIONS CULTURELLES  
**COOPERER &  
MUTUALISER**  
Expériences & repères

<b>Editoriaux</b> .....	<b>5</b>
<i>Editorial du M. le Président du Conseil général de la Gironde</i>	
<i>Editorial de M<sup>me</sup> la Vice-présidente en charge de la Culture, du sport, de la vie associative</i>	
<i>Editorial de M. le Président de la CRESS Aquitaine</i>	
<b>Introduction</b> .....	<b>11</b>
<b>Éléments d'éclairage sur la coopération et la mutualisation</b> .....	<b>15</b>
<i>De quoi parle t-on ?</i>	
<i>Quelles sont les formes possibles ?</i>	
<i>Sur quoi peut-on coopérer, que peut-on mutualiser ?</i>	
<i>Quels sont les fondements de la démarche ?</i>	
<i>Coopérer et mutualiser pourquoi, pour quels résultats ?</i>	
<i>Coopérer et mutualiser : quelques éléments de vigilance à connaître.</i>	
<i>Coopérer et mutualiser : et la confidentialité ?</i>	
<b>Définir votre projet de coopération ou de mutualisation</b> .....	<b>21</b>
<i>Interroger la pertinence de votre désir, les contenus et les enjeux de votre projet de coopération/mutualisation</i>	
<i>Pouvez-vous travailler ensemble ? les questionnements, la démarche</i>	
<i>Pouvons-nous travailler ensemble ? l'outillage</i>	
<i>Quelle est la situation de votre structure ? les questionnements, la démarche</i>	
<i>Quelle est la situation de votre structure ? l'outillage</i>	
<i>Quelles sont les activités que je peux partager ? le questionnement, la démarche</i>	
<i>Quelles sont les activités que je peux partager ? l'outillage</i>	
<i>La production d'une note d'intentions ? la démarche</i>	
<i>La production d'un document cadre de référence ? l'outillage, les exemples</i>	
<b>Les conditions et la réalisation de votre projet de coopération ou de mutualisation</b> .....	<b>41</b>
<i>Au niveau humain : questionnements, démarches et outils</i>	
<i>Au niveau organisationnel et juridique : questionnements et démarches</i>	
<i>Au niveau économique : questionnements et démarches</i>	
<b>La carte d'identité de votre projet de coopération/mutualisation</b> .....	<b>59</b>
<i>Produire une synthèse de votre projet de coopération/mutualisation</i>	

<b>Évaluer votre projet de coopération/mutualisation</b> .....	<b>63</b>
<i>L'évaluation : questionnements et démarches</i>	
<i>L'évaluation : l'outillage</i>	
<b>Être soutenu dans votre projet de coopération/mutualisation</b> .....	<b>69</b>
<i>Présentation et liens pour le dispositif RELIER</i>	
<i>Le dispositif RÉGION</i>	
<i>Le dispositif DLA</i>	
<b>Le parcours des groupes inter-associatifs relier : rendu d'expériences....</b>	<b>75</b>
<i>Présentation de la démarche RELIER et de l'histoire du dispositif</i>	
<i>L'expérience des groupes inter-associatifs RELIER</i>	
<i>Le RAMA (réseau aquitain des musiques actuelles)</i>	
<i>Le réseau des écoles de musique sur le pays du Haut-Entre-Deux-Mers</i>	
<i>La fédération Pola :</i>	
<b>Pour approfondir vos connaissances et enrichir vos réflexions</b> .....	<b>105</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>111</b>
<i>Annexe 1</i>	
<i>Annexe 2</i>	
<i>Annexe 3</i>	
<i>Annexe 4</i>	
<i>Annexe 5</i>	

*La Gironde reste un terrain propice et favorable aux initiatives artistiques et culturelles diversifiées. Les festivals, concerts, expositions, nombre de manifestations sont autant de preuves concrètes d'un tel élan de créativité dans notre département.*

*Pourtant, même si la politique culturelle du Conseil Général est largement reconnue pour la qualité artistique qu'elle défend comme pour l'esprit d'ouverture et d'accessibilité qu'elle développe, le secteur culturel reste fragile.*

*C'est la raison pour laquelle nous devons soutenir et aider ceux qui «font la culture» : ces hommes et ces femmes qui, malgré leur enthousiasme, peuvent rencontrer bien des obstacles avant de réaliser de si belles choses !*

*Nous aspirons alors à réduire ces difficultés d'ordre structurel en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer. Chaque domaine de création, chaque artiste, chaque compagnie doit trouver sa place dans la mosaïque culturelle girondine.*

*Nous devons également prendre en compte la situation particulière des artistes et des techniciens, conduisant trop souvent à une précarité des emplois culturels.*

*Enfin, pour faciliter un développement harmonieux, il importe de renforcer les rapports entre les acteurs du secteur, car, je le crois sincèrement, c'est par la relation, le dialogue, l'échange que nous trouverons ensemble les solutions.*

*Ce guide-repère pour la coopération et pour la mutualisation inter associative en secteur culturel, donne la parole aux artistes à travers des expériences multiples, aide concrètement à la gestion de projet. Il apporte des réponses à des questions multiples et offre les outils nécessaires pour faire fortifier l'esprit créatif porté sur nos territoires.*

*Ainsi, grâce à ce guide, perçu comme nouvel outil d'aide destiné aux associations culturelles, j'espère et nous espérons, voir éclore, encore longtemps des réalisations témoignant de l'épanouissement de cette force associative qui permet de faire vivre en Gironde de si grandes richesses culturelles.*

**Philippe Madrelle**

*Président du Conseil Général*



*Sénateur de la Gironde*

*Conseiller Général du canton de Carbon-Blanc*

*Depuis 2003, le Conseil Général de la Gironde a lancé une vaste réflexion sur la coopération associative, avec un objectif majeur : préserver l'emploi culturel. Ce nouveau chantier s'est inscrit tout naturellement dans l'engagement volontaire du Département auprès des acteurs associatifs.*

*Là, sont nées d'autres solidarités.*

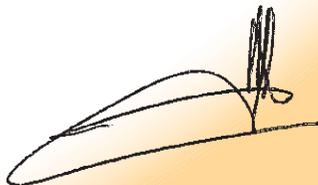
*Là, une nouvelle impulsion a été donnée à l'action départementale. Cette évolution est une réaffirmation de la volonté du Conseil Général de soutenir celles et ceux qui bâtissent des projets afin de colorer notre quotidien d'images et de musiques, de peupler notre imaginaire de mots, de maintenir notre conscience citoyenne en éveil ; et cela à tous les âges de la vie.*

*Là, de nouvelles expériences ont vu le jour. Elles sont capitalisées dans ce guide-repère pour la coopération et pour la mutualisation associative. Cet outil est tout à la fois un aboutissement et un commencement.*

*C'est l'aboutissement d'une belle aventure collective et de trois années de fonctionnement des nouveaux dispositifs départementaux dans lesquels se sont engagés trois groupes d'associations girondines.*

*Avec la diffusion de guide-repères commence un partage d'expériences, un élan de fraternité, et la réaffirmation d'un désir d'humanité par notre collectivité départementale.*

**Isabelle Dexpert,**



*Vice-Présidente en charge de la Culture, du Sport, de la Vie associative  
Conseillère Générale du canton de Villandraut  
Maire de Pompéjac*

*Confrontées à un environnement économique peu favorable accentué par la décentralisation, et à des exigences administratives croissantes, les associations sont entrées depuis plusieurs années dans une période de mutations et se trouvent souvent poussées à se professionnaliser, tant au plan de la technique de leur métier qu'à celui de leur gestion. Elles doivent notamment s'affirmer comme une force de propositions sur des modes de travail innovants plus solidaires et sur de nouvelles relations aux financeurs. Elles doivent également tenter de répondre à l'aspiration d'un nombre de plus en plus important de citoyens pour une gestion plus démocratique des politiques de proximité.*

*Les données INSEE traitées par la CRESS dans le cadre de l'édition annuelle des «Chiffres Clés de l'Économie Sociale et Solidaire en Aquitaine», permettent d'établir qu'en région Aquitaine, on compte 1 647 associations gestionnaires dans le secteur «culture-loisirs» (représentant 13,8 % de l'ensemble des associations gestionnaires régionales) et 3 334 salariés au 31.12.2006 sur toute l'Aquitaine, soit 2,7 % de l'emploi associatif régional. Il s'agit donc de très petites structures ayant deux salariés en moyenne.*

*Près de la moitié des associations (environ 700, soit 42,5 %) est localisée en Gironde, représentant plus de 20 % de l'ensemble des associations gestionnaires girondines.*

*La CRESS Aquitaine à travers son implication dans différents dispositifs, l'appui aux micro-projets associatifs du FSE (mesure FSE 423), le Centre Régional de Ressources et d'Animation du Dispositif Local d'Accompagnement (C2RA) et le programme RELIER aux côtés du Conseil Général de la Gironde, cherche à mieux comprendre le fonctionnement et les problématiques des associations de terrain, à expérimenter de nouveaux modes de coopération, à mieux fédérer les structures autour des valeurs communes défendues par l'Économie Sociale et Solidaire.*

*Cette démarche se concrétise aujourd'hui par un guide-repère de la coopération inter-associative et de la mutualisation. Son objectif principal est de proposer un outil permettant de dégager les conditions préalables à des mutualisations réussies dans le secteur culturel, en s'appuyant sur les expériences menées par trois groupements inter-associatifs au sein du dispositif RELIER : la fédération POLA, le réseau des Ecoles de Musiques du Pays Haut-Entre-Deux Mers et le Réseau Aquitain des Musiques Actuelles - RAMA.*

*Ce guide se veut didactique, tentant de lister les bonnes questions à se poser et les étapes à suivre, afin d'éclairer toutes les structures qui souhaiteraient s'investir dans un projet de coopération ou de mutualisation.*

*Nous vous en souhaitons une bonne lecture, espérant qu'il sera pour vous une aide pour concrétiser vos projets.*

**Richard Peyres,**



*Président de la CRESS*

La crise que connaît le secteur culturel associatif depuis plusieurs années est profonde. Elle trouve ancrage dans des problématiques diverses et notamment d'ordre structurel, économique, culturel.

**D'ordre structurel** car historiquement, les politiques culturelles se sont principalement concentrées sur la création artistique, en privilégiant certains domaines (le spectacle vivant) par rapport à d'autres (les arts plastiques et visuels notamment).

**D'ordre économique** car le principal système de financement de l'emploi dans ce secteur (l'intermittence), s'il permettait de «garantir» les ressources financières d'un certain nombre de créateurs et de techniciens dans le domaine du spectacle vivant, laissait pour compte d'autres acteurs, sans permettre pour autant, aux structures de petite taille, majoritairement représentées, de consolider les postes suffisants à une gestion administrative et de soutien adaptée à leurs besoins.

Depuis 2003, la crise/réforme du système de l'intermittence a renforcé cette fragilité, accentuant par là-même la précarisation des emplois culturels.

**D'ordre culturel** enfin, car il apparaît souvent particulièrement difficile de faire travailler ensemble les acteurs du secteur. En effet, centrés sur leurs compétences et leurs rôles respectifs, ils sont souvent coupés les uns des autres, se pensant à la fois en concurrence par rapport aux financements publics, incompatibles du point de vue de leur approche artistique, de leur vision de la création, de la place, et de la fonction de l'artiste et du créateur dans la société.

Face à cette situation, il convient, d'explorer les possibilités de repenser les modes de collaboration, de développement et de soutien au sein du secteur.

Souvent présentées comme une piste incontournable de dépassement de ces limites, la coopération et la mutualisation supposent cependant un important travail préalable pour conduire à des réalisations opérationnelles et pérennes.

Ce guide propose donc des éléments destinés aux acteurs culturels qui souhaiteraient s'engager dans un projet de coopération/mutualisation afin d'éclairer et de soutenir leur démarche.

Il s'appuie sur :

- **une approche globale** permettant de situer concrètement ce dont on parle lorsque l'on évoque un projet de coopération ou de mutualisation inter-associative,

- **une approche méthodologique et technique** en proposant des pistes de réponse à des questionnements fondateurs et en présentant quelques outils qui peuvent soutenir ces réflexions,

Enfin, dans un contexte fragile où les artistes se sentent souvent isolés, le Conseil Général de la Gironde a initié en 2006 avec le soutien du FSE<sup>1</sup>, le programme R.E.L.I.E.R.<sup>2</sup>, consacré à la coopération inter-associative.

L'enjeu est de taille : adapter le système culturel afin de préserver la création et l'accès de la culture pour tous.

<sup>1</sup> FSE : Fonds Social Européen

<sup>2</sup> RELIER : Relancer un Environnement Local pour l'Innovation et l'Emploi culturel en Réseau

## INTRODUCTION

---

Ce guide repère s'est donc aussi appuyé sur le témoignage d'expériences vécues par les trois premiers groupes inter-associatifs qui ont bénéficié de ce dispositif.

Ainsi, les apports proposés ici doivent être entendus comme :

- Un ensemble de ressources mobilisables qui permettent un éclairage, mais ne peuvent en aucun cas se substituer à la volonté, à la mobilisation, à l'engagement et au travail des acteurs.

Mais aussi comme :

- Une invitation à la capitalisation des expériences de coopération/mutualisation déjà conduites dans ce secteur.

*Ce guide repère a été enrichi à partir de différentes sources dont vous trouverez les références dans le corps du document et grâce aux apports des groupes inter-associatifs RELIER : Le RAMA, les écoles de musique du Pays Haut Entre Deux Mers, la fédération POLA. Qu'ils en soient remerciés.*

*Son élaboration et sa production ont été confiées au cabinet MPE CONSEIL<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> MPE CONSEIL - Philippe BENOIT - [mpe.pbenoit@free.fr](mailto:mpe.pbenoit@free.fr) / 06 30 53 71 40

**► *Éléments d'éclairage  
sur la coopération et  
la mutualisation***

## ***De quoi parle t-on ?***

Le terme de coopération se définit comme le fait de travailler ensemble dans le même but en se répartissant les tâches et les rôles de façon à ce que chaque action contribue au produit final.

Les termes “mutualisation”, “mutualité”, décrivent des «formes volontaires de prévoyance par lesquelles les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations».

Le principe de mutualisation retenu ici repose en effet non seulement sur le volontariat mais aussi sur la volonté effective d'être partie prenante de ce qui se construit.

Dans le champ qui nous occupe, la coopération et la mutualisation sont donc envisagées comme une synergie entre des associations artistiques et culturelles mettant en commun des moyens techniques ou humains.

Chaque structure en tire bénéfice sans que cela se fasse aux dépens des unes ou des autres.

Il s'agit donc d'une démarche pragmatique et volontariste fondée sur des intentions, des besoins partagés ou complémentaires, une culture commune, des conditions préalables d'engagement clairement définies, permettant la production d'une valeur ajoutée lisible dans le fonctionnement quotidien des structures concernées.

## ***Quelles sont les formes possibles ?***

La coopération/mutualisation peut être informelle lorsqu'il s'agit d'échanger des idées, des réflexions ou des pratiques.

Elle peut se formaliser conventionnellement sur une durée donnée lorsqu'il s'agit par exemple d'échanger ponctuellement sur des services, des actions, des équipements, ...

Elle peut être plus profonde et aboutir à la création d'une nouvelle structure juridique lorsqu'il s'agit de fédérer les parties prenantes entre elles dans le moyen et long terme : mutualisation d'emploi, de projets, de moyens, de compétences ...

## ***Sur quoi peut-on coopérer, que peut-on mutualiser ?<sup>4</sup>***

### **De l'emploi :**

Création d'un poste partagé de secrétariat, de comptable, de chargé de production/diffusion.

### **Des réflexions et des pratiques :**

Groupes d'échanges de pratiques, journées thématiques, rencontres professionnelles...

### **Des moyens techniques :**

Espaces de travail et d'activités, matériels techniques ou bureautiques, logiciels...

### **De la formation et des savoirs**

Echange de savoirs, formations entre membres, formation pour les membres, les bénévoles,...

### **De l'information, des ressources :**

Supports de communication internes et externes, régies publicitaires, sites Internet mutualisés, centres de ressources, publications...

### **Du service :**

Centrales de réservation de spectacles, offres d'emplois,...

### **Des moyens d'action :**

Lobbying, économies d'échelle, fonds de solidarité financière...

### **Des publics et des bénéficiaires**

Programmation commune, diversification d'une offre culturelle,...

<sup>4</sup> Source : Cabinet Prémisses - Note de synthèse : mutualiser des moyens et des compétences - Octobre 2007 - [http://www.culture-proximite.org/article.php3?id\\_article=186](http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=186)

### ***Quels sont les fondements de la démarche ?***

#### **Accepter de gérer du désordre : s'appuyer sur une équipe dédiée.**

Considérons un instant le travail de coopération et de mutualisation comme un acte de création.

En ce sens il s'inscrit dans une confrontation permanente entre une production pensée, rêvée, imaginée et la contrainte d'une réalité interne et externe.

Il s'agit d'une nébuleuse d'interactions entre des personnes, des instances, des informations, des décisions, des ressources, des objectifs ...

En ce sens, la démarche de coopération/mutualisation est un système vivant qui présente, par nature, un caractère non maîtrisable.

Il convient donc de l'animer, l'évaluer et la réguler tout au long de son élaboration et de sa mise en œuvre.

C'est la conduite et l'animation du travail qui crée de l'ordre, développe des fonctions au fur et à mesure des besoins nés du désordre et de la complexité.

Cette réalité impose donc la présence d'une équipe, d'un porteur spécifiquement dédié au soutien de l'élaboration et de la réalisation du projet de coopération/mutualisation.

#### **Faire accepter aux parties prenantes d'entrer dans une dynamique de changement.**

L'engagement sur un projet de coopération/mutualisation est marqué par la nécessité du changement :

- En actes, car la coopération/mutualisation implique de repenser des processus de collaboration et de mise en œuvre de l'action : comment faire ensemble ce que nous faisons déjà seul, ou ce que nous ne faisons pas ?
- En valeurs, car la coopération/mutualisation demande de confronter et collaborer sur des projets politiques, artistiques, culturels originellement singuliers : sur quelles valeurs et quelle identité allons-nous fonder l'engagement des membres dans une démarche collective commune ou complémentaire ?

Pendant, nous construisons tous nos représentations mentales et le cadre de nos actions sur un mythe de stabilité et ainsi, toute structure ou système organisé secrète naturellement de la résistance au changement.

Il conviendra donc d'identifier les apports de la dynamique de changement, pour la valoriser auprès des membres. A ce titre, une démarche préparatoire à la coopération/mutualisation inter associative peut-elle être pensée et parlée par exemple comme :

- **Un outil de modernisation pour les structures parties prenantes grâce :**
    - aux principes et à l'exigence de coopération accrue entre espaces, réseaux, acteurs, disciplines diverses, qui dépassent le corporatisme et permettent de rééquilibrer les efforts et les investissements,
    - à l'introduction d'une culture de management par le résultat, la démarche de coopération et de mutualisation étant destinée à améliorer des situations problématiques, à renforcer des compétences, à enrichir l'existant.
-

### **- Un levier pour le développement des personnes car elle offre :**

- un espace, une opportunité d'apprentissage (pratique et partage d'expériences),
- la possibilité de révéler des potentiels (dynamique continue entre questionnements/identification de problématiques/résolution),
- un moyen de valorisation et de reconnaissance des individus (engagement des personnes),
- un stimulant pour l'innovation, la créativité et l'expérimentation (libération des contraintes formelles initiales).

### **Coopérer et mutualiser pourquoi, pour quels résultats ?**

Les apports sont d'ordre différent :

- Mutualiser une activité exercée par des bénévoles peut permettre de la professionnaliser.
- Mutualiser une activité exercée par des salariés dont ce n'est pas le métier ni le domaine de compétence principal permet une amélioration de la qualité du travail, mais aussi des gains de temps qui permettront à chacun de se recentrer sur ses domaines de prédilection et de travailler là où il est le plus efficace.
- Mutualiser une compétence et consolider l'emploi qui y est lié (gestion, comptabilité, diffusion,...) : votre structure dispose d'un personnel particulièrement qualifié mais ne peut lui garantir un contrat de travail à plein temps, mutualiser ce poste peut permettre de le consolider entre plusieurs structures et donc conduire au maintien de cette compétence dans votre association.
- Mutualiser des équipements peut améliorer la qualité des productions et le confort de travail.

Coopérer ou mutualiser permet donc :

- de favoriser les collaborations...,
- d'échanger, de dialoguer...,
- de libérer du temps...,
- de maintenir une compétence/un poste à temps partiel dans votre structure,
- de diminuer des risques,
- d'améliorer la qualité d'un service, d'une production, d'une diffusion,
- de diminuer des délais de production,
- de professionnaliser et consolider une activité...,
- de réduire ou de partager des coûts...,
- de renforcer sa notoriété, de peser plus lourd...

### **Coopérer et mutualiser : quelques éléments de vigilance à connaître.**

Si le fait de se regrouper offre des opportunités incontournables, le fonctionnement en collectif produit par nature des contraintes sur lesquelles il convient d'être vigilant.

En effet, la coopération permet :

- De diminuer des coûts individuels par la mise en commun, mais peut augmenter les coûts de structure liés à la gestion du réseau, des partenariats, des collaborations
- D'augmenter l'efficacité fonctionnelle de l'ensemble mais peut complexifier les enjeux relationnels et les besoins organisationnels au regard de l'accroissement du nombre d'acteurs autour d'un projet unique.
- D'accroître la représentativité collective mais peut réduire les capacités de représentation individuelle.
- D'offrir la possibilité de s'appuyer sur des ressources partagées mais peut créer des situations d'iniquité entre les membres quant à leur accessibilité à ces ressources et à leur financement.

Ainsi, tout au long de la réflexion sur votre projet de coopération/mutualisation il conviendra :

- du point de vue du projet et de sa mise en œuvre, de bien avoir à l'esprit cette articulation avantages/inconvénients, de manière à produire un système équilibré et équitable entre dimension individuelle et dimension collective.
- du point de vue économique, de faire l'effort d'évaluer les bénéfices mais aussi les coûts induits par la coopération/mutualisation tant lors de sa phase initiale (expérimentation/montée en charge) que lors de sa consolidation (équilibre économique/pérennité).

### ***Coopérer et mutualiser : et la confidentialité ?***

Quel que soit le domaine d'activité ou les activités que vous serez amenés à mutualiser, il conviendra de définir le niveau de confidentialité que vous souhaitez conserver pour vos structures :

- dans les conventions de partenariat, la charte de fonctionnement de votre collectif, par exemple,
- dans le règlement intérieur si vous créez une nouvelle structure,
- en introduisant une clause spécifique dans les contrats de travail des salariés concernés et en les responsabilisant régulièrement sur cette question.

Cependant, pensez bien que réussir votre coopération/mutualisation repose aussi sur votre capacité à partager vos difficultés pour les résoudre et vos stratégies pour les conduire.

**Aux intentions légitimes de la confidentialité ne peuvent se substituer des comportements isolationnistes.**

► ***Définir votre projet  
de coopération ou  
de mutualisation***

# DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

## Interroger la pertinence de votre désir, les contenus et les enjeux de votre projet de coopération/mutualisation

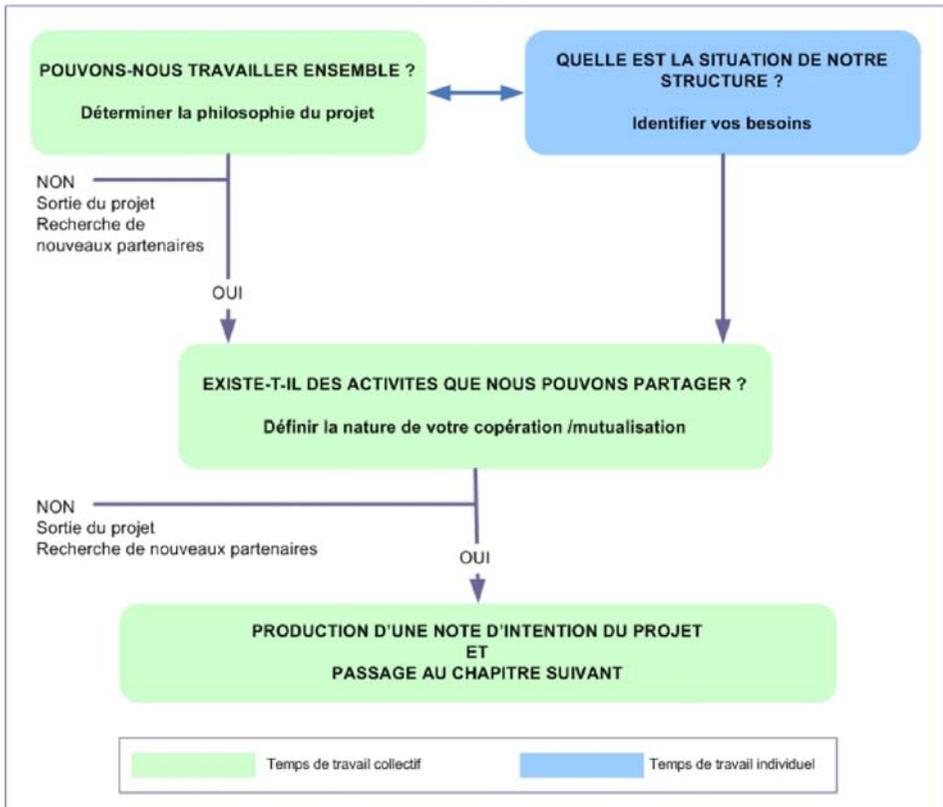
Vous avez le désir d'engager votre démarche de réflexion sur la coopération/mutualisation, vous souhaitez explorer cet aspect des choses avec certains de vos partenaires.

Il convient donc maintenant de caractériser, définir, qualifier, partager votre projet, soit de transformer votre désir en un ensemble concret d'éléments.

### Objectif et conduite de la réflexion :

En premier lieu, il convient que soit clairement défini votre projet commun.

Nous vous proposons de travailler cette question à partir de quelques questionnements de référence ainsi que de quelques outils sur lesquels appuyer votre réflexion.



### Pouvez-vous travailler ensemble ? Les questionnements, la démarche

1. En quoi le discours que nous avons sur la place, la fonction, le rôle des artistes, des créateurs, de la création, de la culture peut-il constituer les fondements d'une vision partagée ?
2. En quoi la perception que nous avons de notre environnement social, socio-économique, culturel, peut-elle constituer le socle de la définition d'une stratégie commune ? Comment et sur quoi souhaitons-nous agir ?
3. En quoi les actions que nous menons peuvent-elles être complémentaires ?

Ces trois interrogations sont fondatrices de tout travail destiné à produire de la performance collective, du faire ensemble, au sens où elles interrogent la dimension des valeurs de l'engagement, de leur expression et de leur déclinaison en actes dans chacune des structures partie prenante du projet.

Pour bien comprendre cette approche, il convient de passer par un rapide rappel sur le fonctionnement associatif.

Par nature, c'est normalement la dimension politique du projet d'une association qui fonde les bases de l'engagement de ses membres, qu'ils soient bénévoles ou même, notamment en secteur culturel, salariés.

C'est donc la qualité du lien social mis en mouvement par le projet autour de cette dimension politique qui permet la production de l'action.

Votre projet artistique et culturel qui fonde votre projet associatif résonne normalement de ces deux dimensions : posture politique/déclinaison en actions culturelles.

### **Alors comment produire un projet collectif partagé, à partir de projets culturels et artistiques qui semblent singuliers ?**

En premier lieu, il convient que votre association soit en capacité de parler de son projet et de son action en exprimant le lien qui existe entre toutes ses dimensions :

- **vos positionnement** (ce que vous êtes, ce que vous faites, pour qui vous le faites, pourquoi vous le faites, avec qui vous le faites,...),
- **vos méthodologie** (les cadres opérationnels que vous mobilisez),
- **vos organisation** (l'articulation et la mise en œuvre de l'action telle que vous la conduisez).

En second lieu, il convient qu'une grille unique de référence et de présentation soit utilisée car elle soutiendra l'élaboration d'un langage commun, facilitera les échanges et leur synthèse.

Nous en proposons une dans l'outillage qui suit, mais d'autres sont possibles.

Si cet effort de présentation structuré et partagé n'est pas consenti, vous vous exposez au risque que certains éléments ne soient perçus qu'à travers un discours idéologique hors de tout lien avec la réalité factuelle ou comme hyper technicien détaché de toutes dimensions politiques ou artistiques.

D'une manière ou d'une autre, une présentation réductrice mettra en danger toute démarche d'approche d'une coopération/mutualisation car elle n'offrira qu'une surface réduite d'exploration et d'échange entre les différentes structures parties prenantes.

Il conviendra donc, en première intention, d'être au clair avec votre projet associatif, artistique, culturel et éventuellement d'y retravailler avant les échanges collectifs avec les autres structures.

### **«Compatibilité» esthétique et artistique :**

Il semble difficile de conduire une coopération/mutualisation en secteur culturel à partir des dimensions esthétiques et artistiques propres à chaque structure, car fondatrices d'une identité associative tout en étant profondément liées à des individus (metteurs en scène, plasticiens, chorégraphes, musiciens,...).

Cependant, il n'en demeure pas moins pertinent d'interroger cet aspect à partir de sa traduction en actes.

A minima, ce sont les difficultés que vous rencontrez, les points communs entre vos histoires individuelles qui fonderont vos engagements réciproques.

A ce titre, l'échange de pratiques, de techniques, d'expériences, peut être un moteur initial efficace de consolidation des liens entre les différents créateurs qui composeront le collectif et constituer un temps de travail vers une réflexion sur la coopération et la mutualisation.

Par ailleurs, cette étape permettra aux structures ou aux personnes dont le positionnement initial serait trop éloigné de ce que les échanges laissent percevoir, de quitter la réflexion.

### **Sur la dimension culturelle :**

A partir de là, la dimension culturelle du projet, celle qui est nécessaire lorsque l'objet artistique doit être produit et donné à voir, pourra émerger.

C'est un révélateur des pistes de la coopération ou de la mutualisation, car c'est fondamentalement sur la base de l'exigence de la production, de la diffusion (métier premier de l'association culturelle) que s'ancrent les besoins des structures en ressources, moyens, équipements, emplois de soutien, compétences, conduite de l'information et de la communication,... nécessaires à la réalisation de leur objet.

### **Complémentarité de vos actions culturelles respectives :**

Vous souhaitez coopérer, mutualiser :

- Quel est l'impact que vous en attendez sur votre environnement ?
- En quoi est-il pertinent de coopérer/mutualiser avec une structure qui me ressemble ou qui est différente ?

Ce sont des questions importantes car elles permettront :

- d'identifier la valeur ajoutée liée au fonctionnement collectif et de la valoriser auprès des membres comme un des moteurs de l'engagement initial ou bien auprès des partenaires externes comme évolution d'une posture,

## DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

- de mesurer les niveaux éventuels de complémentarité entre vos actions culturelles,
- d'évaluer les conflits d'intérêt possibles : situations concurrentielles, approches contradictoires de la production, de la diffusion, de l'action culturelle,...

Pour ce faire, vous pouvez échanger à partir de la définition de vos objets associatifs, vos motifs, vos objectifs, de la finalité de vos actions, de la nature des populations que vous accueillez, de votre inscription territoriale, des activités que vous produisez, soit ce qui définit votre positionnement actuel.

### **La potentialité de vos complémentarités pourra se traduire par exemple par :**

- la diversification d'une offre culturelle : spectacles, événements, manifestations, expositions, complémentarité entre pratiques professionnelles et pratiques amateurs, mixage des supports de diffusion (musique, arts plastiques, théâtre, cirque, contes,...).

Le collectif est alors principalement pensé comme une filière d'acteurs complémentaires, où chacun, par sa spécificité, enrichi une action culturelle collective,

- l'élargissement de vos surfaces d'intervention : en territoire, réseaux et espaces de diffusion, en publics visés par les actions culturelles,...

Le collectif est alors principalement pensé comme un réseau de soutien à la diffusion de l'action culturelle,

- le renforcement de votre positionnement stratégique : élargissement des partenariats, diversification des ressources de financement (publiques, privées), accroissement de la notoriété, production d'un modèle de référence de soutien aux artistes,...

Le collectif est alors principalement pensé comme un espace de ressources pour le développement de l'action culturelle.

Chacun de ces aspects n'étant évidemment pas exclusif.

# DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

## Pouvons-nous travailler ensemble ? : L'outillage

Présenter sa structure et échanger avec les autres : proposition d'une grille de référence commune pour les échanges initiaux.

### I - VOTRE POSITIONNEMENT

Thématiques proposées	
Réflexion individuelle préparatoire	Questionnement collectif possible
<b>1. Le projet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- la mission que vous vous êtes assignée (votre objet),</li><li>- ce qui justifie votre action (motifs),</li><li>- la ou les problématiques auxquelles vous répondez (vos objectifs).</li></ul>	En quoi notre vision et notre perception sont-elles identiques ou complémentaires ?
<b>2. Les actions, les activités, les services :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- la segmentation de votre activité (ce que vous produisez),</li><li>- vos modalités de production (sur le fond, sur la forme),</li><li>- vos modalités de diffusion (sur le fond, sur la forme).</li></ul>	En quoi nos actions, nos activités, les services que nous proposons sont-ils complémentaires, compatibles, concurrents ?  Par rapport à un territoire, des bénéficiaires, des partenaires, vis-à-vis d'une politique publique, ...
<b>3. Les populations, les projets accueillis</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- leurs origines,</li><li>- leurs caractéristiques.</li></ul>	Si nous travaillons ensemble, quelle est la valeur ajoutée possible pour les bénéficiaires de notre action ?
<b>4. L'inscription de votre structure dans l'environnement :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- son implantation géographique et son histoire,</li><li>- son réseau relationnel et partenarial (au niveau opérationnel, au niveau financier),</li><li>- les services publics prescripteurs et/ou pilotes (si existants).</li></ul>	Serions-nous plus forts, plus efficaces ensemble vis-à-vis de nos partenaires, nos financeurs, notre territoire ?  Notre regroupement permet-il d'atteindre une taille critique (territoire, économique, activité, ...) qui permet d'intégrer des dispositifs ou des réseaux dans de meilleures conditions ; de répondre à des exigences légales, des partenaires publics de manière plus adaptée ?
<b>5. La philosophie de la structure :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- le cadre éthique,</li><li>- l'esprit fondateur</li></ul>	En quoi partageons nous des valeurs ?  Quels sont les points communs de notre histoire ?

## II – VOTRE MÉTHODOLOGIE

*(quels sont les cadres opérationnels que je mobilise – vos savoir-faire et savoir être)*

Thématiques de réflexion	
Réflexion individuelle préparatoire	Questionnement collectif possible
<p><b>1. Le développement de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le partenariat avec les acteurs du territoire (nature et traduction concrète des partenariats),</li> <li>- le soutien, la guidance ou la médiation auprès des acteurs intra territoriaux et extra territoriaux (comment communiquez-vous, sur quoi communiquez-vous),</li> <li>- votre capital relationnel (vos réseaux, vos contacts, vos relations).</li> </ul>	<p>Quelles sont nos pratiques communes et/ou complémentaires dans le partenariat avec les acteurs du territoire (financeurs, opérateurs, institutionnels, relais d'action, relais de diffusion) ?</p> <p>Quelles sont les difficultés que nous rencontrons dans le partenariat avec les acteurs du territoire (financeurs, opérateurs, institutionnels, relais d'action, relais de diffusion, ...) ?</p> <p>En quoi et dans quels domaines pourrions-nous partager et capitaliser collectivement nos ressources relationnelles (diffuseurs, médias, financeurs, ...)</p>
<p><b>2. La personnalisation de l'action de la structure :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les démarches de la structure pour conduire son projet,</li> <li>- les adaptations actuelles aux systèmes de contraintes externes,</li> <li>- les outils du pilotage et du suivi de votre projet culturel et artistique (temps de régulation, tableaux de bord, ...)</li> </ul>	<p>Quelles sont les difficultés que nous rencontrons dans la conduite de notre développement, de nos projets, de notre gestion ?</p> <p>En quoi pouvons-nous enrichir réciproquement, nos savoir-faire méthodologiques et techniques dans le développement et la mise en œuvre de nos projets ?</p> <p>En quoi le partage de nos savoirs et de nos compétences méthodologiques et techniques peut-il nous permettre de gagner en efficacité et en temps de travail ?</p>
<p><b>3. L'approche utilisée:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les modèles esthétiques de référence,</li> <li>- les stratégies de référence.</li> </ul>	<p>En quoi la rencontre de nos approches esthétiques peut-elle être une valeur ajoutée ?</p> <p>En quoi pouvons-nous nous enrichir réciproquement ou complémentirement nos positionnements stratégiques ?</p>
<p><b>4. L'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les critères d'évaluation du projet culturel et artistique,</li> <li>- les conditions de l'évaluation,</li> <li>- les indicateurs de résultat sur lesquels vous vous appuyez.</li> </ul>	<p>En quoi serions-nous collectivement plus à même de répondre aux exigences de résultat et de qualité qui nous sont imposées ?</p> <p>En quoi pouvons-nous enrichir réciproquement nos savoir-faire méthodologiques et techniques dans le pilotage, le suivi et l'évaluation de nos projets et nos actions ?</p>

## III – VOTRE ORGANISATION

*(quelle est l'articulation que je propose)*

Thématiques de réflexion	
Réflexion individuelle préparatoire	Questionnement collectif possible
<p><b>1. Les bénévoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur niveau d'engagement</li> <li>- les tâches prises en charge</li> <li>- les motivations de leur engagement</li> <li>- ...</li> </ul>	<p>Quelle place et quel rôle occupent les bénévoles dans nos structures ?</p> <p>Quels sont les modes d'engagement bénévoles dans nos structures ?</p> <p>Quelles attentes communes avons-nous sur le bénévolat ?</p>
<p><b>2. Les personnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la composition de l'équipe,</li> <li>- leurs fonctions,</li> <li>- leurs missions,</li> <li>- leurs niveaux de formation, leurs qualifications,</li> <li>- la relation contractuelle (CDI, CDD, intermittence, ...),</li> <li>- les compétences acquises.</li> </ul>	<p>En quoi les identités métiers dans nos structures sont-elles similaires, complémentaires vis-à-vis des actions, activités, services que nous réalisons ?</p> <p>En quoi pouvons-nous enrichir réciproquement nos compétences métier ?</p>
<p><b>3. Les instances de décision et de validation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le degré d'implication des bénévoles dirigeants,</li> <li>- la délégation des décisions entre bénévoles et salariés.</li> </ul>	<p>En quoi les modalités d'exécution de leurs missions sont-elles compatibles, complémentaires, opposées, contradictoires ?</p> <p>En quoi les modalités par lesquelles nous nous assurons que tous (bénévoles et salariés) contribuent aux besoins de nos structures sont-elles compatibles, complémentaires, opposées, contradictoires ?</p>
<p><b>4. L'utilisation du capital temps:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les horaires et l'organisation des plannings de travail,</li> <li>- Le rythme de réalisation des activités, des actions, des projets.</li> </ul>	<p>En quoi la saisonnalité de nos activités pourrait-elle être source de renforcement ou de complémentarité dans la fréquence de nos actions, activités, services ?</p> <p>En quoi notre collaboration permettrait-elle de consolider des ressources humaines (salariées ou bénévoles) dont nous n'avons besoin qu'à temps partiel ?</p>

<p><b>5. L'aménagement des locaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'état des lieux, besoins d'espaces spécifiques, manques constatés et/ou sous utilisation constatée,</li><li>- l'aspect sécuritaire et réglementaire, l'adaptation des locaux.</li></ul>	<p>En quoi partageons-nous des besoins en termes d'équipements et d'aménagement immobilier et/ou de respect des contraintes légales sur les locaux (accueil de public) ?</p> <p>En quoi l'équipement dont nous disposons et dont nous n'avons qu'un besoin ponctuel pourrait-il être partagé et valorisé ?</p>
<p><b>6. Les ressources financières :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- niveau global du budget,</li><li>- source et répartition du financement (autofinancement, financement public, privé, ...),</li><li>- évolution des trois dernières années.</li></ul>	<p>En quoi la situation du financement de nos actions, activités, services est-elle complémentaire, compatible ?</p> <p>En quoi nos savoirs respectifs sur l'accès aux financements publics et/ou privés pourraient-ils devenir une valeur ajoutée ?</p>
<p><b>7. Besoins et utilisation du matériel dont vous disposez:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Utilisation du matériel de production, manques constatés et/ou sous-utilisation constatée,</li><li>- Utilisation du matériel technique (son, éclairage, autre, ...) manques constatés et/ou sous utilisation constatée,</li><li>- Utilisation du matériel pédagogique, manques constatés et/ou sous-utilisation constatée,</li><li>- Utilisation du matériel administratif, manques constatés et/ou sous-utilisation constatée.</li></ul>	<p>En quoi partageons-nous des besoins en termes d'équipements matériels ?</p> <p>En quoi le matériel dont nous disposons et dont nous n'avons qu'un besoin ponctuel pourrait-il être partagé et valorisé ?</p>

## **Quelle est la situation de votre structure ? Les questionnements, la démarche**

Parallèlement au travail sur la compatibilité et la complémentarité de vos structures, il vous faudra évaluer la situation de votre association.

La plupart du temps, vous n'avez pu faire autrement que d'adapter votre niveau d'exigence à la réalité quotidienne de vos moyens.

La perception de votre réalité d'action doit donc être revisitée, de manière factuelle, à partir de votre degré de satisfaction, sur quelques éléments clefs de votre fonctionnement.

Ce travail vous permettra de caractériser et hiérarchiser vos besoins et d'éclairer la nature de votre future coopération/mutualisation.

Pour cette exploration, nous avons retenu les éléments suivants, centraux dans une structure culturelle :

### **I. SUR VOTRE SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE :**

- La fiabilité des informations,
- La régularité des informations,
- La rentabilité de vos actions, productions, activités, services,
- Le réalisme de votre budget prévisionnel,
- La vision de vos disponibilités bancaires à moyen et long terme (plan de trésorerie),
- La mesure de vos risques économiques et de vos besoins financiers,
- La connaissance de votre capacité d'investissement.

### **II. SUR VOS OBLIGATIONS ET VOS RESSOURCES ADMINISTRATIVES :**

- Votre niveau d'information en matière de réglementation du travail,
- Votre connaissance des actualités en matière de paie,
- Votre réactivité à l'application de ces obligations,
- Votre respect des délais en matière de réalisation des paies et des cachets,
- Vous disposez d'un équipement informatique et logiciel adapté.

### **III. SUR LE SOUTIEN À LA RÉALISATION DE VOS ACTIVITÉS ET/OU DE VOS CRÉATIONS :**

- Vous disposez d'espaces suffisants (espace répétition, enregistrement, atelier,...),
- Vous disposez des matériels suffisants,
- Vous disposez des ressources humaines techniques adaptées pour les soutenir (techniciens son, lumière, régisseur,...).

### **4. SUR LE SOUTIEN À LA PRODUCTION/DIFFUSION DE VOTRE ACTIVITÉ ET DE VOS CRÉATIONS :**

- La recherche de partenaires, de «clients» (achats, coproductions, subventions),
- La commercialisation de vos activités, vos services, vos productions (promotion, négociation, suivi),
- L'établissement des différents contrats (cession, diffusion, engagement, coproduction, droits d'auteur,...),
- Le suivi des paiements et leur relance si besoin,
- La communication : conception, diffusion, mesure d'impact,
- La logistique : réserver des salles, organiser les déplacements, transférer du matériel, des œuvres,
- L'évaluation et le bilan de votre diffusion.

Pour conduire cette évaluation vous pouvez vous appuyer sur le questionnaire fourni dans l'outillage (questionnaire d'évaluation des besoins individuels).

# DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

## Quelle est la situation de votre structure ? : l'outillage

Voir le questionnaire d'évaluation des besoins individuels.

En quoi votre efficacité peut-elle être améliorée : évaluer la situation de votre structure.	
Éléments de sécurisation comptable : dans votre structure vous êtes satisfait car	
	oui en partie non
1. vous disposez d'informations comptables et financières fiables	
2. la périodicité de ces informations est suffisante	
3. vous connaissez la rentabilité économique (rapport coût / recette) de vos actions, activités, services	
4. vous avez à moyen terme (+ de 12 mois) une vision réaliste (budget prévisionnel) de vos produits et charges (les produits et les charges se sont réalisés tels que prévu l'année antérieure par exemple)	
5. vous connaissez vos disponibilités bancaires et vos risques de difficultés de paiement à moyen et long terme (plan de trésorerie)	
6. vous pouvez/savez évaluer vos risques économiques et/ou vos besoins financiers pour la pérennité de vos activités et/ou de vos emplois	
7. vous connaissez votre capacité d'investissement	
8. vous êtes informé des actualités en matière de réglementation du travail	
9. vous êtes informé des actualités en matière de paie	
10. la réglementation sur le travail et la paie est appliquée au fur et à mesure de ses évolutions	
11. les bulletins de paie et les cachets sont édités et versés en temps et en heure	
12. vous disposez d'un équipement informatique et logiciel adapté	
Soutien à la réalisation de vos activités et/ou de vos créations : vous êtes satisfait car vous disposez	
	oui en partie non
13. d'espaces suffisants pour réaliser vos activités et/ou préparer vos créations	
14. des matériels suffisants pour réaliser vos activités et/ou préparer vos créations	
15. des personnels techniques compétents pour soutenir vos activités et/ou vos créations	
Production / Diffusion : vous êtes satisfait des choix pour	
	oui en partie non
16. la recherche de partenaires (acheteurs, coproducteurs, subventionnement)	
17. la commercialisation de vos activités, vos services, vos productions (promotion, négociation, suivi)	
18. l'établissement des différents contrats (cession, diffusion, engagement, coproduction, droits d'auteur, ...)	
19. le suivi des paiements et leur relance si besoin	
20. la communication : conception, diffusion, mesure d'impact.	
21. la logistique : réserver des salles, organiser les déplacements, transférer du matériel, des œuvres.	
22. l'évaluation et le bilan de la diffusion	

## DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

### Quelles sont les activités que je peux partager ? : le questionnement, la démarche

Vous allez maintenant entrer dans une seconde phase de travail commun qui doit permettre d'identifier les activités « mutualisables » à l'échelle de votre collectif.

### I. DANS QUEL DOMAINE D'ACTIVITÉ SE SITUE LE POTENTIEL DE COOPÉRATION, MUTUALISATION DE VOS STRUCTURES ?

Trois domaines d'activité principaux fondent la mise en œuvre de coopération et de mutualisation en secteur culturel.

1. Les activités administratives, notamment comptables et financières, qui viennent en appui à la vocation artistique de l'association. Les coopérations et mutualisations reposent alors sur des activités types : la paie, la facturation, la tenue des comptes, l'aide à l'élaboration budgétaire, l'information comptable continue.
2. Les activités de chargé de production et/ou de diffusion : la production, la recherche partenariale, le soutien à la diffusion et à la commercialisation.
3. La mise en commun
  - de biens matériels : matériel scénique, pédagogique, outillage (production plastique, réalisation de décors), espaces de travail, de répétition, de représentation, de matériel informatique, bureautique.
  - de biens immatériels : site Internet, fonds de soutien, partage de charges sur des accueils artistiques,...

Vous allez donc travailler à l'identification de vos besoins communs pour pouvoir les traduire en domaines d'activités.

Pour ce faire, vous pouvez vous appuyer sur la grille de synthèse des besoins fournie.

#### **Le principe est simple :**

Dans un premier temps, vous reporterez les éléments d'évaluation de chaque structure, pour les trois registres de satisfaction que vous avez évalués :

- gestion comptable et obligations administratives,
- soutien à la réalisation de vos activités et/ou de vos créations,
- production et diffusion.

Dans un second temps, vous produisez une analyse de la situation collective à partir de l'identification :

- des domaines d'activités sur lesquels vous partagez des besoins,
- pour chaque domaine identifié, des activités communes qui demandent un effort d'amélioration,
- pour chaque domaine identifié, des activités pour lesquelles des ressources ou des pratiques satisfaisantes existent déjà dans le collectif.

Voici un exemple de ce que cela pourrait donner à partir du domaine d'activité gestion comptable et obligations administratives.

## DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

Pour notre exemple, nous avons utilisé le codage couleur suivant en report des situations individuelles des structures :

	OUI		EN PARTIE		NON
--	-----	--	-----------	--	-----

Eléments de sécurisation comptable	Association 1	Association 2	Association 3	Association 4
1. vous disposez d'informations comptables et financières fiables				
2. la périodicité de ces informations est suffisante				
3. vous connaissez la rentabilité économique (rapport coût / recette) de vos actions				
4. vous avez à moyen terme (+ de 12 mois) une vision réaliste (budget prévisionnel) de vos produits et charges (les produits et les charges se sont réalisés tels que prévu l'année antérieure par exemple)				
5. vous connaissez vos disponibilités bancaires et vos risques de difficultés de paiement à moyen et long terme (plan de trésorerie)				
6. vous pouvez/savez évaluer vos risques économiques et/ou vos besoins financiers pour la pérennité de vos activités et/ou de vos emplois.				
7. vous connaissez votre capacité d'investissement				
8. vous êtes informé des actualités en matière de réglementation du travail				
9. vous êtes informé des actualités en matière de paie				
10. la réglementation sur le travail et sur la paie est appliquée au fur et à mesure de ses évolutions				
11. les bulletins de paie et les cachets sont édités et versés en temps et en heure				
12. vous disposez d'un équipement informatique et logiciel adapté				

## DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

L'intérêt d'une telle approche est double :

En lecture horizontale, soit pour l'ensemble, elle permet d'identifier :

1. Les domaines sur lesquels les manques sont partagés : Gestion comptabilité et obligation administrative, soutien réalisation des actions et créations, production/diffusion.
2. Pour chacun des domaines la nature du besoin (lecture par item). Identification des points d'effort spécifiques à conduire pour l'ensemble, les objectifs qui en découlent et qui pourront être traduits en missions et besoins de compétences pour le personnel en charge.
3. Identification des ressources et pratiques satisfaisantes, éventuellement présentes dans le collectif.  
Cet aspect permet de construire des formations et des solutions en interne, ce qui représente un outil de valorisation et de soutien à la coopération particulièrement efficace.

*Pour notre exemple sur les éléments de sécurisation comptable cela donne :*

1. *Confirmation d'un manque général en termes de gestion comptable et d'obligations administratives pour l'ensemble.*
2. *Principaux points d'effort à produire :*
  - *amélioration du système d'information pour l'analyse et la prévision : rentabilité des actions, budget prévisionnel, disponibilités bancaires, capacités d'investissement (toutes les associations),*
  - *renforcement du système de veille règlementaire (Associations 2 et 3),*
  - *réduction des délais d'application de la réglementation (Associations 1, 2, 3).*
3. *Identification de ressources potentielles en terme de bonnes pratiques au sein du collectif sur :*
  - *la veille règlementaire (associations 1, 3 et 4)*
  - *les délais d'application de la réglementation (association 4)*
  - *recours possible à un équipement informatique adapté (associations 1 et 4)*

En lecture verticale, soit par association :

Vous pouvez identifier les difficultés rencontrées par certaines des structures. Ces difficultés devront être traitées en amont pour permettre une bonne intégration au système de coopération/mutualisation ou constitueront une mission particulière pour le personnel en charge.

- Soit dans notre exemple le très fort niveau de besoin de l'association 4 pour sa gestion comptable.

### **III. QUELLE EST LA NATURE DE NOTRE COOPÉRATION/MUTUALISATION ?**

A partir de l'identification des domaines d'activités potentiels que vous partagez, vous serez capable d'identifier la nature de votre coopération/mutualisation

- une coopération/mutualisation technique qui correspond principalement à la mutualisation de biens matériels ou immatériels,

et/ou

- une coopération/mutualisation de compétences : se former, échanger, partager de l'emploi existant, embaucher, externaliser une prestation.

Il s'agit d'une phase importante, car les contraintes organisationnelles, légales, financières, économiques, fonctionnelles, partenariales seront différentes en fonction des niveaux de coopération ou de mutualisation retenus.

### **QUELLES SONT LES ACTIVITÉS QUE JE PEUX PARTAGER ? : L'OUTILLAGE**

Voir la grille de synthèse des besoins.

*Annexe 1*

## DÉFINIR VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

### LA PRODUCTION D'UNE NOTE D'INTENTIONS : LA DÉMARCHÉ

Il s'agit du document de référence fondateur de votre projet de coopération/mutualisation.

Il fait la synthèse de votre démarche initiale et permet principalement :

- de valider des intentions, une formulation et un contenu partagés dans un document unique,
- de présenter le projet à des partenaires ou à des financeurs potentiels pour un soutien à sa consolidation.

Vous trouverez un exemplaire de cette note d'intention dans notre boîte à outils. Il se présente en deux à trois pages de manière très synthétique et comprendra nécessairement les rubriques suivantes :

#### **INTITULE DU PROJET**

##### **PRESENTATION DU PROJET :**

- L'objet
- Les motifs
- Les objectifs généraux

##### **PRESENTATION DES PORTEURS :**

- Présentation des porteurs du projet et/ou présentation des associations et personnes parties prenantes en deux à trois lignes pour chacune.

##### **PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION / MUTUALISATION**

- Reprise de votre analyse des besoins communs

##### **LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION/MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE**

- Coopération/mutualisation technique
- Coopération/mutualisation de compétence

##### **LA PRESENTATION DES RESULTATS ATTENDUS ET DE L'IMPACT POSSIBLE DE CETTE COOPERATION / MUTUALISATION**

- Au niveau du collectif :  
Reprise des points d'effort identifiés et traduction en objectifs.  
Vous traduisez là, la dimension qualité pour le fonctionnement de votre structure : amélioration du système d'information comptable, renforcement de la qualité des conditions de la réalisation des activités et des créations, consolidation d'un réseau de diffusion, ...

- Sur l'environnement :

*Vous traduisez là, la dimension qualitative et quantitative attendue de l'impact de votre structure sur l'environnement*

- *enrichissement ou diversification d'une offre sur le territoire par complémentarité grâce à l'existence d'un espace partagé de création, de diffusion,*
- *émergence d'une solution innovante de soutien à la création pour des artistes isolés,*
- *renforcement d'un positionnement stratégique (politique, économique, financier, ...).*

### **LA PRODUCTION D'UN DOCUMENT CADRE DE RÉFÉRENCE :** **L'OUTILLAGE, LES EXEMPLES**

Voir le plan de la note d'intention (ci-dessus) et **annexe 2**.

Voir les notes d'intention du RAMA, du Pays Haut-Entre-Deux-Mers, ou de POLA, (parcours d'expériences des groupes inter associatifs RELIER)

► ***Les conditions de réalisation  
de votre projet de coopération  
ou de mutualisation***

Maintenant que vous avez formulé votre projet de coopération/mutualisation, il vous faut déterminer ses conditions d'opérationnalisation.

Il n'existe pas de solution unique de portage d'un projet de coopération/mutualisation.

En effet :

- sa philosophie et l'impact recherché,
- les domaines d'activité et les activités sur lesquels vous souhaitez coopérer/mutualiser,
- le statut des acteurs mobilisés : associations, personnes, structures de droit public, ...
- les conditions de couverture territoriale,
- la vision que vous avez de la représentativité quant à la prise de décision, au pilotage, à la gestion,
- ...

Sont autant d'éléments d'arbitrage de vos choix.

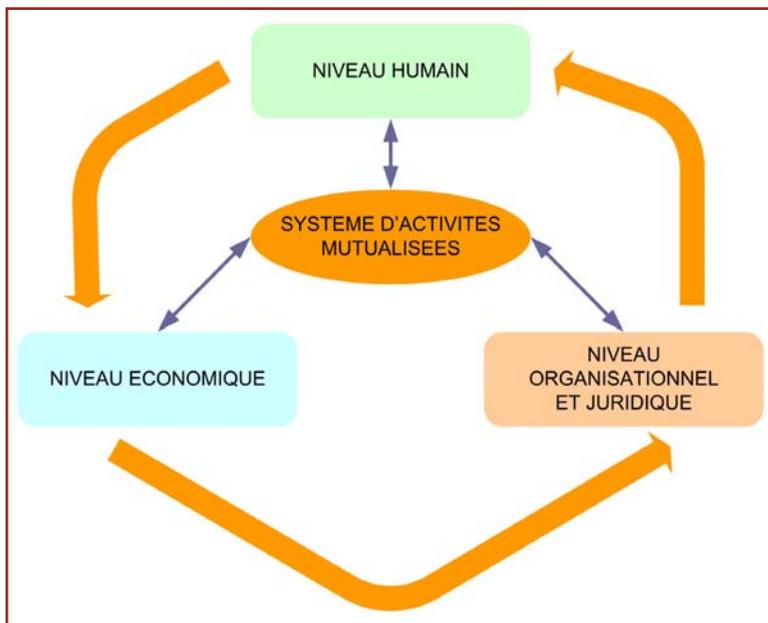
C'est donc, tant sur la forme que sur le fond, que vous conduirez l'analyse qui permettra de consolider la solution de portage des activités mutualisées.

Pour ce faire nous vous proposons d'aborder trois registres différents, complémentaires et essentiels :

- L'humain : car il faut définir le ou les postes à pourvoir, la ou les personnes à recruter ou à mobiliser,
- L'organisationnel et le juridique car vous devrez à la fois :
  - Porter l'activité et l'emploi au sein d'une nouvelle modalité de coopération et pourquoi pas d'un organe nouveau : association, coopérative, groupement, ..., ce qui modifiera votre pratique actuelle,
  - Accueillir et intégrer cette nouvelle organisation au niveau des associations du collectif.
- L'économique : car vous devez garantir le financement du poste et de l'activité qui sera partagée mais aussi le coût du fonctionnement collectif.

## LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

Cet ensemble devra constituer un système équilibré et cohérent car tous ces aspects sont interdépendants.



Vous ne pourrez répondre à la question des conditions de réalisation de votre projet de coopération/mutualisation qu'après avoir exploré ces trois registres.

Par exemple :

Dans le cadre d'un besoin en gestion comptable, le regroupement peut permettre d'obtenir des honoraires très compétitifs auprès d'un cabinet, coût inférieur à ce que représenterait la prise en compte de cette prestation dans chaque structure. Ainsi, il paraît souhaitable, en première intention, d'externaliser ce service.

Cependant, le seul facteur économique ne peut être retenu pour prendre votre décision.

La dimension organisationnelle et humaine ; disponibilité et proximité de la personne, exigence de polyvalence des tâches, transmission des informations,... devra également être explorée en fonction par exemple :

- de la charge de travail prévue,
- de sa nature, sa fréquence et/ou son exigence en termes de compétences (comptabilité et/ou gestion),
- de son besoin d'intégration vis-à-vis des autres activités des structures et/ou du collectif,
- du besoin de renforcement des compétences internes que vous avez identifié sur ce domaine d'activité,...

## **AU NIVEAU HUMAIN : QUESTIONNEMENT, DÉMARCHE ET OUTILS**

Concernant cet aspect, il vous faudra traverser trois étapes :

- la définition du poste à pourvoir,
- l'identification du besoin de recrutement,
- l'entretien d'embauche.

### **I. Quel poste faut-il pourvoir ?**

Vous définirez une fiche référence de poste ou de fonction (en lien avec l'analyse des besoins partagés que vous aurez faite).

Si elle est obligatoirement réalisée dans le cadre d'une embauche ou de l'appui à une ressource interne, elle pourra aussi servir de base à l'élaboration d'un cahier des charges pour un prestataire externe (cabinet comptable par exemple).

A cette étape il conviendra de répondre aux questions suivantes :

- quelles sont les finalités, les attendus, les activités du poste, en quoi consiste sa mission ?
- quel est le lien de subordination de ce poste, qui est son employeur s'il s'agit d'un salarié : une nouvelle structure, une structure membre ?
- quelles sont les conditions de travail, d'indemnisation, de rémunération, de temps travail en conformité avec la convention collective de référence ?
- quels sont les moyens alloués à cette personne pour conduire ses tâches (dimension économique) ?
- avec qui cette personne devra être en lien pour conduire ses tâches ? En amont, qui lui fournit des informations ? Qui lui passe commande (fournisseur) ? Et en aval, à qui est destiné le résultat de son travail (bénéficiaires) ?

Pour synthétiser vos réflexions, vous pouvez vous appuyer sur la fiche de poste/aspects fonctionnels que nous proposons : cf. **annexe 3**.

### **II. QUI FAUT-IL RECRUTER ?**

S'appuyer sur une ressource interne peut sembler une solution pertinente :

Elle a des avantages :

- la personne connaît les associations qui souhaitent s'engager,
- elle peut participer activement à la définition de son poste,
- la perspective d'un changement de fonction/statut/rôle au sein d'un collectif peut être particulièrement motivante.

Mais elle peut aussi avoir des inconvénients :

- qualité relationnelle passée avec les autres structures (histoire relationnelle personnelle),
- soupçons d'avantages donnés à la structure d'origine lors de la future réalisation des tâches,
- capacité à dépasser l'ancienne fonction pour entrer dans la nouvelle (modification du lien de subordination, du schéma relationnel, des responsabilités, ...).

Ainsi, votre niveau d'exigence et votre objectivité devront être les mêmes quelle que soit la forme du recrutement : interne, externe, externalisation.

Dans tous les cas, il conviendra de répondre aux questions suivantes :

- quelle est la formation initiale, la qualification attendue ?
- quels sont les savoir-faire exigés ?
- quelles sont les qualités personnelles requises pour exercer ce poste ?
- quelle est l'expérience dans le domaine d'activité ciblé ?

Soit d'aborder deux dimensions complémentaires : compétences opérationnelles et capacités relationnelles.

### Les compétences opérationnelles :

Pour approfondir cette dimension du profil de poste vous pouvez vous appuyer sur un croisement entre :

- l'identification préalable du domaine d'activités et des tâches qui seront confiées (voir votre analyse de besoins partagés),
- la caractérisation du niveau de compétence qui est attendu pour chacune d'elles.

Ceci permet de cibler un niveau de savoir-faire et un niveau d'expériences exigibles et éclaire le niveau de qualification nécessaire au poste.

Pour chaque domaine d'activité ou tâche, on partira d'un niveau de maîtrise attendu.

- Le niveau 1 : débutant, compétences partielles et d'exécution ou d'application de règles fixées dans des situations courantes.
- Le niveau 2 : professionnel, compétences larges et capacités de résolution autonome de l'ensemble des problèmes caractéristiques de l'emploi et/ou de la fonction,
- Le niveau 3 : expert, compétences confirmées et capacités d'innovation pour faire face à l'imprévu ou à des situations de crise.

Pour vous aider dans ce travail, vous pouvez utiliser la fiche de poste/aspect compétence fournie : **annexe 4**.

## Les capacités relationnelles :

La personne en charge de vos activités mutualisées sera en lien avec un nombre important d'acteurs.

Quelles devront être ses qualités relationnelles pour garantir la réussite de ses missions ? C'est une question difficile qui reposera pour beaucoup sur votre connaissance préalable de cette personne s'il s'agit d'un recrutement interne ou sur votre intuition et votre perception, si vous effectuez un recrutement externe ou une externalisation.

Pour affiner votre ressenti vous pouvez vous appuyer sur deux axes d'échange lors de l'entretien de recrutement (même pour un recrutement interne avec une forme aménagée si vous le souhaitez).

1. Faire une présentation claire des conditions de travail du poste, multiplicité des acteurs des structures, surface d'intervention et demander à la personne de s'y situer, de vous parler de la manière dont elle envisage ce système de contraintes.
2. Mettre la personne en situation, soit par rapport à des éléments qui pourraient être problématiques dans le fonctionnement relationnel de votre collectif, soit de témoigner de son expérience de situations similaires.

## **III. Comment recruter :**

### Rédiger l'annonce :

L'offre d'emploi doit décrire clairement les fonctions du poste, les conditions de travail, l'environnement spécifique à la mutualisation et bien sûr, la rémunération et les avantages.

L'offre d'emploi doit décrire :

- le contexte de la mutualisation,
- les tâches à effectuer,
- les diplômes et qualités requis,
- l'environnement de travail et les compétences pour l'exploiter.

Pour vous éclairer vous pouvez consulter les exemples d'annonce : pour un poste de chargé de diffusion, pour un poste comptable proposé sur le site ODIA Normandie.

### Utiliser le bon canal de diffusion

Utiliser le bouche à oreille, publication de l'offre dans les supports adéquats (ANPE, Cagoc, Internet...) : utiliser plusieurs canaux en parallèle vous permet de diversifier les candidatures.

### ***Effectuer les entretiens de recrutement : même si vous êtes en recrutement interne.***

L'entretien de recrutement ne s'improvise pas. Il est souhaitable que les associations, parties prenantes, s'y intéressent même si elles n'y participent pas toutes.

<sup>5</sup> Source de référence : mallette pédagogique ODIA sur la mutualisation dans le secteur du spectacle vivant - <http://www.odianormandie.com/mallette/>

Au minimum :

- vous vous serez mis d'accord au préalable sur la définition de poste, les moyens alloués, le profil de la personne,
- vous aurez défini la trame de l'entretien (voir la fiche de préparation à l'entretien sur le site ODIA Normandie).

### **RESSOURCES INTERNET MOBILISABLES :**

*Sur les conventions collectives en secteur culturel : voir la note qui a été réalisée pour le CNAR Culture par Anne Boisorieux, responsable juridique du CAGEC sur [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)*

*Pour des exemples d'annonce : pour un poste de chargé de diffusion, pour un poste comptable consulter le site ODIA Normandie sur [www.odianormandie.com/mallette/](http://www.odianormandie.com/mallette/).*

*Pour une trame d'entretien d'embauche voir la fiche de préparation à l'entretien sur le site ODIA Normandie [www.odianormandie.com/mallette/](http://www.odianormandie.com/mallette/).*

## AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ET JURIDIQUE : QUESTIONNEMENT ET DÉMARCHE

### ***1. Quelles sont les limites de ma pratique actuelle ?***

Dans une très large mesure les modes de coopération et de mutualisation que pratiquent historiquement les structures du champ culturel reposent sur deux formes principales :

**En ce qui concerne la coopération/mutualisation de compétence : la prestation de service ou mise à disposition de personnel :**

*«lorsque je te prête ou je te facture la mise à disposition d'un de mes salariés»*

Cette disposition est règlementée par l'article L 125-3 al. 1 du Code du travail et offre seulement trois possibilités :

- Le prêt de main d'œuvre à but lucratif (hors sous-traitance) : il est interdit sauf dans le cadre d'une Entreprise de Travail Temporaire (ETTI) ou d'une Association Intermédiaire (AI).
- La sous-traitance : elle est autorisée dans le cas où le prêt de main d'œuvre n'est pas la seule prestation du contrat. Les salariés «prêtés» ne doivent pas être placés sous l'autorité de l'entreprise d'accueil ; ils restent sous le contrôle de la «structure» prêteuse.

La facturation de la prestation n'est pas liée uniquement à la durée de présence du salarié dans l'entreprise d'accueil.

- Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif : il n'est autorisé qu'à deux conditions cumulables :
  - le profit n'est pas recherché dans la mise à disposition du personnel,
  - le prêt est ponctuel.
- Par ailleurs, le service rendu doit être compatible avec l'objet social de la structure qui met à disposition. Il est donc difficile, par exemple pour une association dont la vocation est la création musicale de facturer des prestations de service administratif.
- Enfin, certaines professions sont règlementées : si la comptabilité peut être tenue à l'interne, par un salarié ou un bénévole, en cas de recours à un prestataire extérieur, seul un expert comptable est autorisé à le faire.

Ainsi, au-delà des limites légales qu'elle impose, cette modalité ne permet pas d'inscrire un projet de coopération/mutualisation dans la durée.

## LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

En ce qui concerne la coopération / mutualisation technique : la mise en commun de biens matériels ou immatériels :

*«un seul propriétaire, plusieurs utilisateurs...»*

- Qui va garantir la bonne gestion du matériel, des équipements, leur entretien, leur renouvellement au vu de l'accélération de leur usure ?
- Comment répartir la charge d'investissement du renouvellement, présenter une demande de subvention alors qu'un seul est propriétaire et que plusieurs utilisent ?
- Comment est assuré l'utilisateur lorsque le matériel ou l'équipement utilisé n'est pas le sien ?
- Qui va organiser la planification de l'utilisation, prendre en charge le coût administratif de cette gestion ?
- Ai-je le droit de louer un lieu, un espace qui ne m'appartient pas et dans quelles conditions ?

Là encore, si le système de troc ou de location ponctuelle peut être une solution, il trouve rapidement ses limites lorsque l'on recherche à s'inscrire dans la durée.

### **RESSOURCES INTERNET MOBILISABLES :**

Sur ces deux sujets, vous pouvez consulter la note «Mise à disposition de personnels entre associations» rédigée par le cabinet Delsol à la demande du CNAR Culture sur [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)

Une note sur les conventions collectives applicables dans le secteur culturel est disponible sur le site du CNAR Culture sur <http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/convcollcagec.pdf>

Au-delà de ces deux modalités (mise à disposition d'emploi et de «troc/location»), dont il est facile de mesurer les limites, deux grandes catégories de portage s'offrent à vous pour coopérer/mutualiser sur vos activités :

1. le portage individuel assumé par le salarié,
2. le portage collectif assumé par une structure juridique dédiée.

## ***II. Quels formats possibles de portage de la coopération/mutualisation ?***

En dehors de la forme associative, bien connue, il existe d'autres possibilités à explorer :

Le multisalariat individuel :

Principe	<p>Le salarié est simultanément embauché par plusieurs employeurs.</p> <p>Il a donc autant de contrats de travail à temps partiel que d'employeurs.</p> <p>L'intermittence en est une forme particulière</p>
Facteurs de réussite	<p><b>Organisation rigoureuse du salarié</b> sur son temps de travail.</p> <p>Convient à des solutions de court terme.</p>
Éléments de contrainte	<p><b>Complexité de l'indemnisation chômage</b> en cas de rupture d'un des contrats.</p> <p>Le partage du temps repose entièrement sur le salarié car il n'existe pas de structure juridique de portage de l'emploi.</p> <p><b>Faible souplesse en matière d'organisation.</b></p>
Éléments de vigilance	<p><b>Pas de solidarité sur l'emploi</b> du point de vue des employeurs.</p> <p>Risque de dépassement horaire du contrat initial</p> <p>Ne permet pas de couvrir la coopération / mutualisation sur des moyens techniques.</p>
Ressources mobilisables	<p><b>Compatible avec les dispositifs d'aide à l'emploi</b> (CAE, CA) selon le respect de certaines conditions (voir avec vos DDTEFP respectives).</p> <p>Attention aux risques de cumul.</p>

# LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

*Le portage collectif de l'emploi à travers une structure juridique dédiée :*

## **Le groupement d'employeur**

Principe	<p>Regroupement collectif de structures majoritairement sous forme associative.</p> <p>Il repose sur le principe de la mise à disposition des personnels à ses membres.</p> <p>Le principe est de garantir des temps pleins à partir du besoin partiel des membres dans un domaine commun d'activité.</p> <p><b>L'employeur est unique</b> : subordination entre le groupement et le ou les salariés et non les structures utilisatrices et le ou les salariés.</p>
Facteurs de réussite	<p>La motivation des membres à partager de l'emploi.</p> <p>La rigueur sur la définition des activités partagées et l'organisation des missions.</p> <p>Un volume suffisant de besoins partagés.</p> <p>Les surcoûts de gestion liés au fonctionnement (charges induites) doivent être pris en compte, au delà du coût des postes.</p> <p>Définition claire du système et des critères de dotation des membres au groupement</p>
Éléments de contrainte	<p>Fonctionnement soumis à autorisation de l'Inspection du Travail</p> <p>Responsabilité solidaire des membres du groupement devant les emplois (le paiement des dettes sociales ou salariales est exigible auprès de chacun d'eux).</p> <p>Risque de fantasma concurrentiel autour du poste mutualisé.</p> <p>Obligation de TVA pour le groupement lorsque l'un des membres y est soumis (impact économique).</p>
Éléments de vigilance	<p>Garantir l'équité entre les membres dans le rapport entre financement du poste et recours à la compétence.</p> <p>Équilibre des volumes de recours entre les membres pour éviter la dépendance à un seul des membres</p>
Ressources mobilisables	<p>Dispositif possible d'aide à l'emploi (CAE, CA). Mais attention au cumul.</p>

## *La SCOP : Société Coopérative de Production.*

Principe	<p>La SCOP (Société Coopérative de Production) est une société commerciale (SA - SARL) qui vit et se développe dans le secteur concurrentiel avec les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise.</p> <p>Elle repose sur la volonté de regroupement des personnes physiques qui la composent (les pluri-actifs) : Inverse du Groupement d'Employeurs.</p> <p>Son originalité : les salariés sont associés majoritaires de l'entreprise dont ils détiennent au moins 51% du capital.</p> <p><b>Tous les salariés ont vocation à devenir associés</b></p> <p>Des réserves impartageables : gage de pérennité</p> <p>Un partage équitable du résultat entre les salariés, les associés et l'entreprise.</p> <p>La démocratie : un associé=une voix</p>
Facteurs de réussite	<p><b>Compatibilité des projets professionnels des salariés</b> et de la vision stratégique de la coopérative.</p>
Éléments de contrainte	<p><b>Soumise aux règles du code du commerce</b></p> <p><b>A la création deux équivalents temps plein (ETP)</b> doivent être garantis par la SCOP.</p> <p><b>Doit être agréée</b> par le Ministère du Travail avec publication au JO.</p>
Éléments de vigilance	<p><b>Niveau d'activité suffisant</b> pour garantir l'équilibre économique.</p> <p>Niveau de motivation partagé par les pluri-actifs.</p>
Ressources mobilisables	<p><b>Mobilisation d'aides spécifiques</b> pour la création d'entreprises (national, collectivités territoriales et locales).</p>

# LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE VOTRE PROJET DE COOPÉRATION OU DE MUTUALISATION

## SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Principe	<p>Forme recente d'entreprise qui permet de regrouper des acteurs multiples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salariés de la coopérative (comme en SCOP),</li> <li>- Toute personne physique désirant participer bénévolement à son activité (comme en association),</li> <li>- Les usagers habituels et les personnes qui bénéficient à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative (comme en coopérative de consommateurs),</li> <li>- Toute personne physique ou morale de droit privé (entreprise, association, ...) qui entend contribuer directement, par son travail ou par un apport en nature, en espèce, en industrie ou par tout autre moyen, au développement de la société coopérative (comme dans les sociétés commerciales classiques),</li> <li>- Toute personne morale de droit public dans la mesure où l'activité et l'intérêt de la SCIC entrent dans son champ de compétences (comme dans d'autres sociétés régulant le partenariat public privé).</li> </ul> <p>Il s'agit d'une forme complexe d'organisation sous statut de SARL<sup>6</sup> ou SA<sup>7</sup>.</p> <p>Elle est donc soumise aux mêmes contraintes de gestion et d'innovation.</p>
Facteurs de réussite	<p>S'inscrire dans une logique de développement local et durable, ancrée dans un territoire pour favoriser l'action de proximité et le maillage.</p> <p><b>Système continu de régulation des enjeux et des intérêts</b> des membres : vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective, et du respect de la non-lucrativité.</p>
Eléments de contrainte	<p><b>Respecte les règles coopératives</b> : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité (dimension non lucrative)</p>
Eléments de vigilance	<p><b>Cohérence</b> du projet de développement. Garantie du niveau d'utilité sociale.</p>
Ressources mobilisables	<p><b>Mobilisation d'aides pour la création</b> d'entreprises et soutien financier des partenaires publics selon l'utilité sociale du projet.</p>

<sup>6</sup> Société Anonyme à Responsabilité Limitée

<sup>7</sup> Société Anonyme

A NOTER : Une forme particulière de SCOP et de SCIC, la Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE)

Il s'agit d'une forme particulière de SCOP ou de SCIC qui héberge diverses activités avec l'objectif de créer des emplois.

Les CAE proposent ainsi aux personnes souhaitant se mettre à leur compte une alternative à la création d'entreprise classique et offre un accompagnement visant à lancer une activité économique, à tester sa viabilité.

Alternative de l'entreprise en solo. Elle permet de réduire les coûts, les risques, pour le porteur de projet...

Il s'agit d'une forme de mutualisation entrepreneuriale de type portage de projet.

### **RESSOURCES INTERNET MOBILISABLES :**

Sur le format associatif les sites :

De l'association GUIDON : <http://www.guidon.asso.fr/>

Du Ministère de la Jeunesse, des Sports, et de la Vie Associative

<http://www.associations.gouv.fr>

De bénévoles et de salariés du secteur : [www.associationmodeemploi.fr](http://www.associationmodeemploi.fr)

Pour le Groupement d'employeurs le site :

De la Fédération Française des Groupements d'Employeurs : [www.ffge.fr](http://www.ffge.fr)

Sur la pluri activité le site :

Du peripl : [www.peripl.org](http://www.peripl.org)

Du CNAR Culture : [www.culture-proximite.org/](http://www.culture-proximite.org/)

Sur les structures coopératives : SCIC SCOP CAE, les sites

Du réseau des entrepreneurs coopératifs : réseau d'appui à la création, la reprise et la transmission d'entreprises en coopérative - SCOP Entreprises- Création. :

[www.scop.coop](http://www.scop.coop)

De l'Avisé [www.avise.org](http://www.avise.org) qui propose, entre autres, un guide en 40 questions sur les SCIC : [www.avise.org/IMG/pdf/BATDEF7122004.pdf](http://www.avise.org/IMG/pdf/BATDEF7122004.pdf)

Le site de la coopérative d'activité et d'emploi «entreprendre autrement» :

<http://www.entrepreneur-salarie.coop/>

En Aquitaine, la Coop'Alpha a été créée en septembre 2006 et accueille des porteurs de projets.

Contact : Marie-Josée DAUBIGEON

1 avenue de la Libération

33310 LORMONT

Tél. 33 (0)5 56 74 26 16

Le site de la coopérative d'activités et d'emplois spécialisée sur les métiers du secteur culturel en Alsace: Artenréel : [www.artenreel.com](http://www.artenreel.com)

## **III. Quelles conditions pour l'intégration de l'emploi ? :**

Si la coopération ou la mutualisation inter associative doivent reposer sur des modalités collaboratives, contributives et représentatives clairement définies (la dimension collective), il convient aussi de travailler sur les modalités d'intégration de l'activité, du poste et de la personne qui sera en charge (qu'elle soit salariée ou bénévole).

En début de fonctionnement :

- Il conviendra d'accorder un temps suffisant à l'accueil et à l'intégration de la mission et/ou de l'organisation dans le fonctionnement actuel : intégrer les contraintes, la singularité de chacune des associations du collectif et la dimension de la coopération/mutualisation demande du temps.
- Il pourra être intéressant de respecter une période d'expérimentation des processus logistiques et administratifs mis en œuvre afin d'en évaluer la pertinence et éventuellement de les adapter.

Pour cela vous aurez à définir :

### **Au niveau logistique :**

- l'espace de travail mis à disposition du salarié, du bénévole et de l'activité. Si ce lieu de travail se situe dans les locaux de l'un des membres, n'oubliez pas de définir la forme et la valorisation économique de cette mise à disposition.

Bien qu'intéressant, ce choix peut être source d'un sentiment d'exclusivité relationnelle entre le salarié et la structure accueillante pour les autres membres du collectif, il convient alors de rester vigilant si cette solution est retenue,

- les moyens qui sont nécessaires à la réalisation de sa ou ses missions (équipement matériel, bureautique, informatique, technique, ...),
- la fréquence, les contenus, les finalités des temps de travail individuel avec chaque structure membre et les temps de travail collectif (vous pouvez vous appuyer sur la fiche de poste / niveau fonctionnel),
- la fréquence, les contenus, les finalités des temps de travail avec les responsables qui portent le collectif, sont indispensables pour faire le point, définir les besoins de régulation, produire les évaluations (vous pouvez vous appuyer sur la fiche de poste / niveau fonctionnel),
- les modalités de capitalisation qui serviront par exemple, aux différentes associations membres sur :
  - o la «veille» fiscale, juridique, sociale,
  - o les expériences en matière de réalisation, production, diffusion.

### **Au niveau administratif :**

- L'ensemble des modes opératoires qui permettront la réalisation de la ou des missions.

Pour ce travail appuyez-vous sur une réflexion partagée avec le ou les personnes en charge des activités mutualisées.

## ***Au niveau économique : questionnements et démarche***

Il ne s'agit pas là de la plus simple des tâches à conduire sur les conditions de réalisation de votre projet de coopération/mutualisation.

Elle permet de définir le montant de la dotation que vous et chaque membre devra allouer au projet pour garantir sa pérennité économique.

Dans tous les cas, vous devrez garder à l'esprit que cette étape comprend obligatoirement une évaluation des charges que provoque la coopération/mutualisation mais aussi des ressources possibles pour la conduire et ceci en respect d'un certain nombre de contraintes.

### ***1. Quelles sont les charges ?***

- le coût du poste salarié qui conduira l'activité si vous recrutez ou consolidez un poste,
- le coût d'investissement initial en matériel, moyens techniques équipement, ... liés à la mise en œuvre de la coopération/mutualisation,
- Les surcoûts et investissements liés au fonctionnement en collectif,
- Le temps de travail qui devra être consacré par les membres à l'intégration et au fonctionnement de la coopération/mutualisation.

### ***2. Quelles sont les ressources ?***

- de nouvelles subventions et des aides ?
- un accroissement de mon chiffre d'affaire ?
- l'impact économique de la coopération/mutualisation à partir d'une évaluation :
  - des ressources affectées à la réalisation de ces prestations en interne (ex : la part de salaire de la personne qui effectue les bulletins de salaire actuellement) ; dans ce cas, qu'apportera le temps libéré de cette personne ?
  - des ressources affectées au paiement de cette prestation : je fais faire à l'extérieur 240 bulletins de salaire par an à 20 €. Je n'aurai plus à acquitter cette facture. Je peux donc consacrer 4800 € (20 x 240) sans risque de déséquilibre,
  - la valorisation des mises à disposition en nature (locaux, matériels, ...)

### ***3. Quel système de contraintes ?***

- la convention collective qui s'applique,
- la garantie d'équité entre les membres quant au choix des clefs de répartition utilisées pour calculer la dotation de chacun des membres.

La qualité de cette démarche repose pour beaucoup sur la présence préalable d'un système d'information comptable fiable dans vos structures ainsi que sur vos compétences en gestion.

En soi, cette exigence peut paraître paradoxale car ce sont les difficultés que vous éprouvez dans ces domaines qui vous amènent à mutualiser.

N'hésitez pas à vous faire accompagner et aider.

#### **RESSOURCES INTERNET MOBILISABLES :**

*La fiche pratique «des outils pour le calcul des prix de revient» sur le site du CNAR Culture : [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)*

*Le site ODIA Normandie, pour évaluer les coûts d'investissement et de fonctionnement d'un poste mutualisé : [www.odianormandie.com](http://www.odianormandie.com)*

*Sur les conventions collectives en secteur culturel : voir la note qui a été réalisée pour le CNAR Culture par Anne Boisorieux, responsable juridique du CAGEC sur : [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)*

**► *La carte d'identité  
de votre projet de  
coopération/mutualisation***

## Produire une synthèse de votre projet de coopération/mutualisation

Maintenant que vous avez terminé l'exploration détaillée de votre projet de coopération/mutualisation, il convient d'en produire une synthèse : sa carte d'identité.

Pour cela vous reprendrez la note d'intention que vous avez produite initialement pour l'enrichir en y intégrant le résultat de votre réflexion sur les conditions de réalisation de votre projet de coopération/mutualisation.

Vous trouverez un exemplaire de cette «carte d'identité du projet» dans la boîte à outils fournie (cf. les annexes).

### **INTITULE DU PROJET**

#### **PRESENTATION DU PROJET : (reprise de l'objet et des motifs)**

- Que voulons-nous et pourquoi ?
- Finalités du projet : pourquoi changer ?
- La situation initiale, la situation souhaitée (les sources et les constats ...)

#### **LES OBJECTIFS OPERATIONNELS ET INDICATEURS :**

- Quels résultats attendons-nous ?
- Comment saurons-nous que nous avons réussi ?
- Quels sont nos différents niveaux d'objectifs ?
- Quels sont les indicateurs de réussite que nous retenons ?

#### **PRESENTATION DES PORTEURS :**

- Présentation des associations parties prenantes en deux à trois lignes pour chacune

#### **PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION, MUTUALISATION**

- Reprise de votre analyse des besoins communs

#### **LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION / MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE**

- Coopération/mutualisation technique
- Coopération/mutualisation de compétence

#### **L'INSCRIPTION TEMPORELLE ET LA PLANIFICATION DU PROJET :**

- Quel doit être l'enchaînement logique des actions que nous avons à mener pour atteindre nos objectifs ?
- Dans quels délais souhaitons-nous réaliser nos différents objectifs ?
- Quelles sont les contraintes de temps qui sont imposées par les partenaires et les financeurs potentiels (dates de dépôt des dossiers, délais de versement des aides, ...) ?
- Quels sont les freins au développement de notre projet et l'impact que leur dépassement aura sur nos délais de réalisation ?

### L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE

- Sur quel terrain allons-nous jouer et avec qui ?
- Qui sont les acteurs internes et externes à associer dans les différentes phases ?
- Qui sont les parties prenantes, les partenaires potentiels, les alliés et leurs attentes ?
- Quelles sont nos forces, nos faiblesses/nos risques, nos opportunités ?

### LES BESOINS ET LES RESSOURCES DU PROJET

- Avec quoi devons-nous jouer et dans quelles limites ?
- Quelles sont les ressources disponibles et les contraintes pour réaliser notre projet ?
- Quelles sont nos marges de manœuvre ?
- Quelles sont nos possibilités de ressources ?
- Existe-t-il des projets concurrents ?

### STRATEGIE DOMINANTE

- Sur quoi porter nos efforts en priorité ?
- Quel est le niveau de difficulté de notre projet (dominante relationnelle et/ou dominante technique) ?
- Quelles sont les stratégies à mettre en œuvre et les compétences à réunir pour réussir ?

Cf. annexe 5

► ***Évaluer votre projet  
de coopération/mutualisation***

### ***L'évaluation : questionnements et démarche***

Comme nous l'avons vu en introduction de ce guide, le projet de coopération/mutualisation est un système vivant, qui évolue, se modifie, se transforme.

Il convient donc de prévoir dès le départ un système d'évaluation continue afin de réguler les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu.

Ce système sera présent à chacune des phases de développement de votre projet, mais pour chacune vous porterez vos efforts sur un point particulier :

- en phase de conception du projet : effort sur la représentation et la participation équitable des membres,
- en phase d'expérimentation ou de montée en charge (au début de la mise en œuvre) : effort sur la régulation des risques et des écarts par rapport aux objectifs et aux attendus initiaux,
- en phase de consolidation : recherche et renforcement des conditions de pérennité de la coopération/mutualisation.

Pour conduire votre travail d'évaluation, nous vous proposons deux approches complémentaires :

- l'une concerne l'évaluation du point de vue de votre structure en tant que partie prenante du projet (il s'agit de votre avis sur le projet),
- l'autre concerne l'évaluation du projet en lui-même.

### ***1 - Votre structure dans le projet :***

Le choix d'une coopération/mutualisation est une démarche solidaire. Cependant, pour le rester, chacun doit pouvoir s'y retrouver, en tirer les bénéfices, ne pas se trouver en difficulté vis à vis du projet.

Il est indispensable de garantir dans la durée la cohérence partenariale et le niveau d'engagement de chacun.

Cette évaluation de chaque association membre se conduit par exemple sur :

- l'intégration du projet dans l'association,
- la rentabilité du projet pour l'association,
- la pérennité du projet vis à vis de votre association,
- la représentativité de votre association dans le projet.

Pour ce faire nous vous proposons un questionnaire qui peut être diffusé à fréquence régulière aux associations membres (voir la boîte à outils).

L'analyse des réponses apportées permettra d'éventuels réajustements ou soutiens spécifiques.

## ÉVALUER VOTRE PROJET DE COOPÉRATION/MUTUALISATION

### ***2. L'évaluation du projet en lui même :***

S'il est important de mesurer régulièrement le ressenti de chacun, il est également primordial de conduire une évaluation de votre projet en tant que tel.

Cette évaluation permet :

- une photographie à un moment "T", elle doit donc être conduite à fréquence régulière,
- un diagnostic, une appréciation qui permet des réajustements si besoin,
- un outil qui aide au pilotage, au suivi et à la prospective.

Il s'agit d'analyser les écarts entre intentions et réalisations pour :

- valider des orientations ou en produire de nouvelles.
- améliorer une action/un processus/une tâche/une organisation/une logistique/un fonctionnement/des relations...
- repérer et valider des acquis à consolider, capitaliser, partager.
- identifier des moyens nouveaux ou des ressources complémentaires à mettre en œuvre.

### ***A) LES REGISTRES DE L'ÉVALUATION :***

Cinq registres peuvent être abordés :

#### ***1. La pertinence du projet :*** Comparer les objectifs aux enjeux du projet

- En quoi l'objet du projet a-t-il été respecté ?
- En quoi les objectifs ont-ils répondu à la problématique posée ?
- En quoi le projet a-t-il satisfait les structures membres (leur regard sur la réalisation) ?

#### ***2. L'efficacité du projet :*** Comparer les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre

- Quel rapport coût/bénéfice au niveau des besoins initiaux ?
- Les résultats sont-ils durablement inscrits ou de court terme ?
- Les budgets prévus ont-ils été respectés ?
- Quelle est la situation économique et financière des associations vis-à-vis du projet ?

#### ***3. L'efficacités du projet :*** Comparer les objectifs fixés et les résultats atteints : soit les résultats réels par rapport aux résultats attendus

Ce qui interroge :

- la méthodologie retenue pour la conduite du projet,
- le système de gestion, les procédures de suivi, les mécanismes de financement mis en œuvre,
- la mobilisation des ressources envisagées,
- le respect des règles de fonctionnement établies

### **4. L'impact attendu et les résultats non attendus du projet : Apprécier tous les effets d'une action sur son environnement au sens le plus large (technique, économique, politique, sociologique, ...) :**

- En quoi le projet a-t-il atteint ses objectifs généraux vis-à-vis de notre environnement socio-économique, de notre secteur d'activité, par rapport à notre perception initiale ?
- En quoi a-t-il contribué à réduire les effets des problématiques qui ont conduit à son élaboration ?
- Existe-t-il des résultats observables qui n'étaient pas des objectifs initiaux ?

### **5. La viabilité du projet : Analyse les chances de poursuivre l'action dans la durée**

- Quel est le degré d'engagement de chacune des associations ?
- Quel est le degré d'engagement de chaque partenaire opérationnel et financier ?
- Quel est le degré de satisfaction des partenaires opérationnels et financiers ?
- En quoi le projet construit-il les mécanismes de sa propre pérennité (développement d'activité pour les associations, accroissement de la rentabilité, économie d'échelle, renforcement de la notoriété, de l'implantation sur le territoire, ...) ?

### **B) LES FINALITÉS DE L'ÉVALUATION :**

Pouvoir proposer des recommandations découlant de l'action.

Après de qui ?

- de l'équipe qui suit et pilote le projet,
- des associations engagées dans le projet (niveau individuel et niveau collectif),
- des partenaires,
- des acteurs institutionnels, des tutelles,
- des élus politiques,....

Comment ?

Grâce à la restitution directe, l'édition d'un rapport d'activité, d'évaluation, de bilan d'étape, une parution média...

## L'évaluation : l'outillage

Vous répondez en tant qu'association engagée dans le projet de coopération / mutualisation		Marquez la case correspondante avec un "X"	
		oui	non
<b>Intégration du projet dans l'association</b>			
1. à ce jour, les dirigeants de l'association sont convaincus de l'intérêt du projet			
2. le président et le bureau de l'association sont engagés dans la démarche			
3. les salariés sont mobilisés sur la démarche			
4. l'association valorise le projet dans sa communication			
<b>Rentabilité du projet pour l'association</b>			
5. vous mesurez les bénéfices économiques apportés à votre association par le projet de coopération / mutualisation			
6. vous mesurez les coûts économiques générés pour votre association par le projet de coopération / mutualisation			
7. vous êtes satisfait de l'impact du projet de coopération / mutualisation pour votre association (hors dimension économique)			
8. vous pouvez quantifier et qualifier l'impact du projet de coopération / mutualisation pour votre association (hors dimension économique)			
<b>Pérennité du projet</b>			
9. votre association dispose d'une stratégie de financement de son engagement dans le projet de coopération / mutualisation			
10. votre budget prévisionnel intègre les coûts et les recettes liés au projet de coopération / mutualisation			
11. votre engagement dans le projet a permis l'accroissement de vos activités, de votre résultat			
12. votre engagement dans le projet a permis le maintien ou a généré des financements publics et/ou privés complémentaires			
<b>La représentativité de votre association dans le projet</b>			
13. vous participez activement aux décisions concernant le projet de coopération / mutualisation			
14. les sont homogènes, les rapports de force équilibrés			
15. les domaines de compétence de chacun sont clairement identifiés			
16. les domaines d'excellence de chacun sont clairement identifiés			

L'outil peut être téléchargé à partir du site : [www.gironde.fr](http://www.gironde.fr)  
 En remplissant les cases avec un «X», un graphique indiquant l'état de votre niveau de besoin se dessinera.

► **Être soutenu  
dans votre projet de  
coopération/mutualisation**

## **Le dispositif Région**

L'appel à projet «MUTUALISATION» du Conseil Régional d'Aquitaine a pour objectif de soutenir des projets innovants de mutualisation d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire au service du développement durable des territoires aquitains.

Un projet de mutualisation se définit comme le partenariat, sur un espace géographique donné, entre des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire, autour de projets communs à caractère innovant et caractérisés par leur utilité sociale.

Il s'agit donc de créer plus de synergie entre les acteurs pour les amener à une meilleure efficacité économique, tout en améliorant le service rendu, en aucun cas de créer de nouvelles structures.

Ce programme répond aux priorités régionales en matière d'Economie Sociale et Solidaire.

Il s'agit de :

- favoriser la création, le maintien et la qualification d'emplois durables,
- améliorer la structuration de ce secteur afin de favoriser le développement local et de soutenir les zones fragilisées,
- soutenir l'innovation économique et sociale,
- contribuer au développement durable du territoire,
- accroître la reconnaissance et la lisibilité de l'Économie Sociale et Solidaire.

## **Conditions d'éligibilité :**

Compte tenu de la compétence en matière économique du Conseil Régional, l'appel à projets s'adresse aux structures dont le siège est situé en Aquitaine, ayant au moins un salarié en CDI et répondant aux critères suivants :

- **Associations loi 1901,**
- **Société Coopérative Ouvrières de Production (SCOP),**
- **Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)** existante ou en création à partir d'une association ayant elle-même au moins un salarié en CDI.

Ayant des actions dans les champs de compétence du Conseil Régional.

Le partenariat entre ces acteurs de l'Economie sociale et solidaire s'organise autour de la production de biens ou de services en cherchant à atteindre une visibilité régionale.

L'intervention du Conseil Régional porte sur une durée maximale de 3 ans.

## **Modalités de sélection :**

L'instruction des dossiers est assurée par la Mission Économique Sociale et Solidaire du Pôle de Développement Économique et Emploi du Conseil Régional d'Aquitaine.

Dans une première phase, les dossiers sont examinés, de manière strictement confidentielle, afin de valider leur éligibilité. Ensuite, une procédure d'évaluation est mise en place : les dossiers sont expertisés au regard de leurs qualités techniques et de leur adéquation avec les priorités régionales.

La décision finale appartient aux élus du Conseil Régional qui délibèrent en Commission permanente après l'avis du Groupe Inter Assemblées (GIA). La décision d'attribution d'une aide est notifiée par courrier.

## ***Accompagnement du projet :***

Chaque projet pourra être soutenu par le Conseil Régional au cours des différentes phases de son déroulement :

- une première phase d'ingénierie de 1 à 3 mois au cours de laquelle le porteur présente son projet sous tous ses aspects, plan de financement compris,
- une deuxième phase d'expérimentation, qui fait suite à la phase d'ingénierie, et qui consiste en une mise en place du projet sur une année,
- une troisième phase de développement et/ou diversification du projet au cours de la deuxième année.

## ***Nature du projet***

Un projet de mutualisation se définit comme le partenariat sur un espace géographique donné, d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, autour d'un projet commun à caractère innovant et caractérisé par son utilité sociale.

La mutualisation devra conduire à une nouvelle organisation sur le territoire concerné apportant d'une part une consolidation et une pérennisation économique et d'autre part une meilleure lisibilité des actions de chaque structure concernée.

Ce partenariat s'organisera autour de la production de biens ou de services en cherchant à atteindre une visibilité régionale.

Une attention particulière sera portée au caractère multisectoriel des acteurs en présence. Le critère principal d'entrée sera lié à l'ancrage territorial : le projet devra avoir un lien fort avec un échelon territorial de proximité (Pays, Agglomération, intercommunalité...).

Par ailleurs, ces projets de structuration économique seront évalués selon leur capacité à intégrer les principes de l'Agenda 21 voté par la Région.

## ***Durée et déroulement du projet***

L'intervention de la région pourra porter sur une durée maximale de 3 ans, comprenant la phase d'ingénierie, la phase d'expérimentation et la phase de développement et diversification si nécessaire.

- **Phase 1 :** Ingénierie, phase d'étude - durée : 3 à 6 mois
  - **Phase 2 :** Expérimentation, phase de test - durée : 1 année
- Des résultats de l'ingénierie et de son analyse dépendront la nature et le montant de l'aide pour le démarrage du projet. L'aide interviendra au titre du fonctionnement et/ou des investissements nécessaires au projet.

- **Phase 3 :** Développement et diversification - durée : 1 année

A l'issue de l'expérimentation, l'aide de la Région pourra intervenir une année supplémentaire au titre du développement du projet et/ou de sa diversification et ceci au regard du plan de financement fourni.

Une attention particulière sera portée à l'implication des autres partenaires publics dans cette action.

Chaque phase donnera lieu à une évaluation par le Conseil régional qui se réserve le droit de conditionner son financement et d'en moduler le taux en fonction des résultats obtenus. Une attention particulière sera portée à l'approche transdisciplinaire des projets de mutualisation et à l'implication des autres partenaires publics dans cette action.

**CONTACT :** Conseil Régional Aquitaine, 14 rue François de Sourdis, 33077 Bordeaux  
Tél : 05 57 57 80 00

*Pôle d'Économie Sociale et Solidaire au service du développement durable des territoires aquitains*

<http://interventions.aquitaine.fr/article347.html>

### ***Le dispositif DLA :***

Le dispositif d'appui aux activités et services d'utilité sociale, financé par l'Etat (Ministère de l'Emploi, du Travail, et de la Cohésion sociale 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...), vise à constituer un réseau national d'accompagnement de proximité des structures porteuses d'activités d'utilité sociale (associations, coopératives, structures d'insertion...), comme il en existe déjà pour l'accompagnement à la création d'entreprise.

Contribuant à la consolidation et au développement des activités et services d'utilité sociale, ce dispositif constitue un véritable outil de développement local au service des territoires, et porte en lui un enjeu majeur de promotion des initiatives socio-économiques.

Le dispositif s'articule autour :

- d'un accompagnement local assuré par les DLA : Dispositifs Locaux d'Accompagnement,
- d'une coordination régionale portée par les C2RA : Centres Régionaux de Ressources et d'Animation,
- d'un apport national d'expertise par l'intermédiaire des CNAR, Centres Nationaux d'Appui et de Ressources.

Les DLA sont présents depuis 2004 dans chaque département d'Aquitaine. Ils proposent aux associations employeurs, aux SCIC, aux SCOP et aux structures de l'insertion par l'activité économique, des diagnostics permettant d'identifier leurs besoins.

Objectif : leur permettre de pérenniser et développer leurs emplois et leur activité. Concrètement, la structure doit prendre contact avec le DLA de son département qui établit un diagnostic. Celui-ci peut être suivi d'un plan d'accompagnement.

Par exemple, il peut prévoir de mettre en place une comptabilité analytique, préconiser un rapprochement avec d'autres membres du réseau, ou redéfinir une stratégie de diversification des activités. Pour cela, la structure bénéficiera du travail d'un consultant dont la mission, d'une durée de quelques jours, est financée par le DLA.

## ÊTRE SOUTENU DANS VOTRE PROJET DE COOPÉRATION MUTUALISATION

De 2004 à juin 2007, 1 475 structures ont bénéficié d'un diagnostic de leurs besoins (17,2 % des associations employeuses de la région), qui a été suivi pour 1 330 d'entre elles par une mission de conseil.

Porté par la CRESS Aquitaine, le C2RA (Centre Régional de Ressources et d'Animation) assure la coordination et la qualification régionales du dispositif ainsi que la coordination avec le niveau national et l'ensemble des acteurs locaux, notamment les réseaux associatifs.

### **CONTACTS EN GIRONDE :**

**C2RA** : 111 cours Maréchal-Gallieni, 33087 Bordeaux cedex,  
Tél. : 05.56.901.901  
[c2ra@cressaquitaine.org](mailto:c2ra@cressaquitaine.org)

**DLA 33** : IFAID Aquitaine, 17 cours des aubiers, 33300 Bordeaux,  
Tél. : 05.56.50.08.67  
courriel : [dla@ifaid.org](mailto:dla@ifaid.org)

Par ailleurs, les DLA sont présents dans les autres départements aquitains :

**DLA 24** : Périgord Initiative, 23 rue du Président Wilson, 24000 Périgueux,  
Tél. 05.53.35.80.23,  
courriel : [c.guquin@dordogne.cci.fr](mailto:c.guquin@dordogne.cci.fr)

**DLA 40** : TEC GE COOP - Boutique de gestion, Zone Artisanale de Pémégan,  
BP 57, 40001 Mont-de-Marsan,  
Tél. : 05.58.71.76.77,  
courriel : [tgc.aire.40@wanadoo.fr](mailto:tgc.aire.40@wanadoo.fr)

**DLA 47** : Boutique de Gestion CREER, 6 rue Pierre Mendès France  
47550 AGEN BOE,  
Tél. : 05.53.66.20.50,  
courriel : [dla47@creer.fr](mailto:dla47@creer.fr)

**DLA 64** : Initiatives Instep, 14 avenue de Saragosse, 64000 Pau,  
Tél. : 05.59.30.72.38,  
courriel : [initiatives.dla64@free.fr](mailto:initiatives.dla64@free.fr)

Sport Pyrénées Emploi Centre Départemental Nelson Paillou,  
12 rue du Professeur Garrigou Lagrange, 64000 Pau,  
Tél. : 05.59.14.19.60

► ***Le parcours des groupes  
inter-associatifs Relier :  
les expériences***

### ***Présentation de la démarche RELIER et de l'histoire du dispositif :***

Le programme RELIER (Relancer un Environnement Local pour l'Innovation et l'Emploi culturel en Réseau) est l'expérimentation que le Conseil Général a souhaité proposer afin d'apporter une réponse aux problématiques que connaît le secteur culturel associatif depuis plusieurs années.

Différentes sources abondent ce contexte difficile :

- alors que l'on pourrait croire que l'accroissement de l'offre culturelle et la progression constante du nombre d'associations sont signes de bonne santé de ce secteur, ceux-ci ne font que révéler sa fragilité. En effet, si le nombre d'associations augmente c'est pour une grande part d'entre elles le résultat d'une tentative désespérée de création et pérennisation d'un poste salarié.
- le statut associatif étant le plus rapide et le plus facile à mettre en place il est donc devenu celui auquel on recourt tout naturellement. Mais une association va bien au-delà de la simple désignation d'un président et d'un bureau. Le manque de formation de ses responsables face à un contexte économique et social difficile à appréhender participe également de cette fragilité.
- face à une demande en constante croissance les financements publics s'émiettent. Ils ne peuvent répondre favorablement et correctement à l'ensemble de ces demandes.
- l'absence de perspectives économiques claires, de projets associatifs véritablement construits, de connaissance des autres secteurs associatifs renforcent également cette fragilité.

Ces différents constats posés, les questionnements ont été nombreux :

- comment prendre en compte cette offre culturelle, véritable traduction d'attentes et de désirs de territoires à géométrie variée allant de la gestion d'un lieu de création, de l'animation de quartiers urbains à celle d'un territoire rural tout entier ?
- comment aider, accompagner ces associations à construire leurs projets, à consolider leur structure tout en respectant « l'esprit » qui anime leur démarche et surtout l'investissement humain de ses porteurs ?
- comment prendre en compte le Professionnel sans dévaloriser le Bénévole ?
- comment participer à la structuration de ce secteur en proposant des outils communs efficaces ?

Le programme RELIER, intégré à la Convention Cadre relative à la gestion de crédits du Fonds Social Européen 2005 – 2007, a ainsi été mis en place dans le but d'explorer de nouveaux modes d'organisation, de collaboration, de développement et de soutien de ce secteur. Ces réflexions ont été menées entre partenaires associatifs et institutionnels, collectivités publiques et organismes de formation.

En 2005, un appel à projets a été lancé afin d'identifier et de retenir trois projets de groupements dont les parcours sont évoqués plus loin. C'est ainsi qu'avec la participation de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire d'Aquitaine (CRESS) et le Cabinet E2S Conseil – retenu dans le cadre d'un marché public – ces trois groupements se sont engagés dans un processus de signature de contrats inter-associatifs pour une mutualisation.

C'est donc à partir de ces trois années d'échange d'expériences, de concertations, de construction tant de la part des groupements signataires des contrats inter-associatifs, que des partenaires publics...que ce recueil « d'expériences et de repères vers la coopération/mutualisation » a pu être réalisé.

Véritable outil pédagogique destiné aux associations culturelles, il devrait permettre à ceux et celles qui le désirent de répondre à toutes leurs questions sur la coopération et la mutualisation, mais surtout de les accompagner, phase après phase, vers ces nouvelles formes d'organisation du travail.

Il est d'ores et déjà pour nous la preuve qu'il est possible de travailler ensemble quelques soient nos différents champs de compétences.

### ***L'expérience des groupes inter-associatifs RELIER***

Nous présentons ici quelques éléments d'expérience issus des parcours et des projets conduits dans le cadre du dispositif RELIER.

Les sources de la synthèse de ces informations sont de trois ordres :

- les évaluations, bilans et documents intermédiaires fournis par les structures lors de la mise en œuvre de leur conventionnement,
- les conventions RELIER signées par les associations,
- l'entretien qui a été conduit avec chacun des porteurs de projet lors de la réalisation de ce guide "repère".

Nous tenons particulièrement à remercier les trois groupes inter associatifs pour les éclairages que leur témoignage a apporté à ce guide.

La présentation des parcours est ici conduite sous deux formes :

- la réalisation de la fiche d'intention du projet, issue du contenu de leur convention RELIER,
- la réalisation d'un tableau de synthèse de leur travail (les états de leur projet), issus d'un entretien réalisé lors de l'élaboration de ce guide.

Il convient de retenir que ces témoignages de parcours rendent compte de la situation de ces collectifs au moment de la conception du guide et ne représentent en rien un bilan final de leur démarche.

Cette production doit donc être considérée comme une illustration singulière et un exemple qui vient éclairer les éléments méthodologiques et techniques présentés dans le guide.

### LE RAMA (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles)

#### 1. La formulation des intentions<sup>8</sup> :

#### MUTUALISATION RAMA

##### PRESENTATION DU PROJET :

##### **Objet et Motifs :**

Les musiques actuelles sont confrontées depuis plusieurs années à des mutations profondes de leur secteur d'activités et du contexte général de leurs actions. Inscrites dans une démarche de structuration régionale, elles tendent collectivement à préserver l'emploi et les actions qui y sont liés.

Corollaire indéniable de ce secteur, la notion de précarité s'exprime tant par la fragilité des contrats et des rémunérations, que par la vision à long terme qu'elle interdit strictement aux opérateurs, dès lors incapables de construire des stratégies de développement solides.

Que ce soit dans l'enseignement ou dans les métiers techniques, les problématiques relatives à l'intermittence du spectacle influent considérablement sur l'organisation et l'économie des structures. En parallèle, la fin attendue des emplois aidés ajoute une contrainte supplémentaire et concerne en Gironde plus de 40 emplois.

Afin de préserver le rôle fondamental des musiques actuelles dans le développement territorial de la Gironde, les opérateurs ont entamé depuis 2003 un travail de concertation au sein du réseau RAMA (Réseau Aquitain des Musiques Actuelles) et ont débuté la mise en œuvre d'une dynamique de mutualisation.

##### **Objectifs généraux :**

- construire une plate-forme permanente d'ingénierie à la collaboration inter-associative,
- permettre la mutualisation des compétences et la circulation des idées,
- expérimenter de nouvelles formes de partenariats et de collaboration,
- définir des outils et des méthodes facilitant la mutualisation,
- favoriser la mise en œuvre et la lisibilité de projets collaboratifs et/ou mutualisés.

##### PRESENTATION DES PORTEURS :

Le Réseau Aquitain des Musiques Actuelles (RAMA) : Réseau associatif régional, porteur et coordonnateur du projet.

Rock & Chanson, Transrock, le C.I.A.M, la Rockscool Barbey : membres du réseau engagés sur le projet de coopération/mutualisation

### PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION, MUTUALISATION

Trois sous-ensemble identifiés en entrée de conventionnement RELIER.

#### **Rock & Chanson et Transrock :**

Intentions de renforcement des collaborations sur :

- la diffusion et accompagnement d'artistes,
- les résidences et les enregistrements,
- la mutualisation de deux emplois (technicien son et technicien lumière).

#### **C.I.A.M et Rockschool Barbey:**

Intentions de collaboration sur :

- les pédagogies liées à l'enseignement des musiques actuelles,
- la délimitation du champ d'intervention commun et des complémentarités visant à favoriser la conception du schéma départemental des enseignements artistiques,
- Identification des conditions techniques et pédagogiques communes de ce développement.

#### **C.I.A.M et Rock & Chanson :**

Intentions de collaboration sur :

- les pédagogies liées à l'enseignement des musiques actuelles,
- la délimitation du champ d'intervention commun et des complémentarités visant à favoriser la conception du schéma départemental des enseignements artistiques,
- Identification des conditions techniques et pédagogiques communes de ce développement.

### LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION/MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE

- Coopération/mutualisation de compétence
- Coopération/mutualisation technique

### LA PRESENTATION DES RESULTATS ATTENDUS ET DE L'IMPACT POSSIBLE DE CETTE COOPERATION MUTUALISATION

#### **Sur les ressources humaines :**

- mutualiser l'emploi pour la pérennisation,
- participer à la résolution des problématiques de précarité,
- travailler à la consolidation financière des associations concernées par la mutualisation,
- favoriser la formation et la professionnalisation des équipes,

### **Au niveau stratégique :**

- travailler à la structuration du secteur des musiques actuelles,
- inscrire la dimension territoriale des projets mutualisés comme préalable à leur phase opérationnelle,
- préparer et participer à l'élaboration du schéma départemental des enseignements artistiques.

### **Au niveau opérationnel :**

- initier et développer la circulation des publics entre les différentes structures et offres du réseau,
- mettre en œuvre la circulation des équipes,
- favoriser l'investissement dans de l'équipement itinérant,
- développer la pertinence de l'offre de service,
- mettre en œuvre et gérer un Groupement d'Employeur (le RAMAGE),
- coordonner l'information sur les principes de mutualisation.

## 2. Les états du projet du réseau RAMA : *Eléments clefs identifiés*

Eléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

CE QUI A ETE FAIT		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES	
<p><b>ETAIS MOBILISES</b> (ce sur quoi les structures se sont appuyées)</p>	<p><b>Pour chaque structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition et qualification des activités/analyse de l'existant :</b> Réalisée empiriquement par le RAMA depuis 10 ans et dans le cadre des concertations préalables : connaissance des adhérents</li> <li>• <b>Nécessité du repositionnement pour chaque structure avant l'engagement sur le projet :</b> Diffusion pour R&amp;C, Ressources pour le Krakatou, Accompagnement des groupes pour R&amp;C et Krakatou, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour le CIAM (GPEC)</li> </ul>	<p><b>Pour l'ensemble</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conventionnement réciproque</b> Conventions R&amp;C/Krakatou, Prévu pour CIAM/Barbey</li> <li>• <b>Travail sur la production d'un programme organisationnel</b></li> <li>• <b>Représentation des structures (droits sociaux)</b></li> <li>• <b>Valorisation culturelle et artistique de la mise en coopération</b> Travail sur le développement de l'offre de diffusion et d'accompagnement pour R&amp;C et Krakatou. Prévu pour le CIAM et Barbey.</li> </ul>	<p><b>Pour chaque structure (enjeux individuels)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect et reconnaissance des projets artistiques individuels, du segment d'activité, du territoire</b> Posé comme une des exigences de départ pour les adhérents du RAMA.</li> </ul>
<p><b>DIMENSION PROJET</b> (les structures)</p>	<p><b>Pour l'ensemble</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition d'un système d'évaluation, de régulation, d'ajustement et de capitalisation continue</b> Système construit sur l'organisation de la vie associative du RAMA et du RAMAGE. Besoin exprimé de la création d'un comité de pilotage avec les partenaires institutionnels.</li> </ul>	<p><b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impact sur le discours de mobilisation des dirigeants effectif.</b> Les discours ont beaucoup évolué, en particulier grâce à la «formation» des salariés et dirigeants impliqués et grâce à l'intériorisation des craintes initiales légitimes.</li> <li>• <b>Maintien et/ou évolution de l'identité métier de la structure et des salariés.</b> Importantes réflexions sur les métiers concernés par la mutualisation (+ métiers directement connexes comme administration).</li> </ul>	<p><b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition d'un système d'évaluation, de régulation, d'ajustement et de capitalisation continue</b> Système construit sur l'organisation de la vie associative du RAMA et du RAMAGE. Besoin exprimé de la création d'un comité de pilotage avec les partenaires institutionnels.</li> </ul>
<p><b>DIMENSION INDIVIDUELLE</b> (les personnes)</p>	<p><b>Pour l'ensemble</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des conditions de portage de la dirigeance du collectif</b> Articulation entre RAMA pour l'activité et RAMAGE (groupement d'employeur) pour l'emploi (division de la gouvernance due à l'objet exclusif des Groupements d'Employeur). Au sein de chacune des structures, la gouvernance est adaptée à la participation des adhérents.</li> <li>• <b>Rénovation des statuts</b></li> </ul>	<p><b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impact sur le discours de mobilisation des dirigeants effectif.</b> Les discours ont beaucoup évolué, en particulier grâce à la «formation» des salariés et dirigeants impliqués et grâce à l'intériorisation des craintes initiales légitimes.</li> <li>• <b>Maintien et/ou évolution de l'identité métier de la structure et des salariés.</b> Importantes réflexions sur les métiers concernés par la mutualisation (+ métiers directement connexes comme administration).</li> </ul>	<p><b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition d'un système d'évaluation, de régulation, d'ajustement et de capitalisation continue</b> Système construit sur l'organisation de la vie associative du RAMA et du RAMAGE. Besoin exprimé de la création d'un comité de pilotage avec les partenaires institutionnels.</li> </ul>

LA RÉALISATION INTER-ASSOCIATIVE

## 2. Les états du projet du réseau RAMA : Eléments clefs identifiés

Eléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

ETATS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)		CE QUI A ETE FAIT			QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES	
		Pour chaque structure	Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)	
<b>LE MODELE ECONOMIQUE DE LA COOPERATION</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesure et démonstration factuelle de l'impact de la coopération.</b></li> <li>• <b>Mesure et démonstration factuelle des bénéfices de la coopération.</b></li> </ul> <p>Travail en cours mais difficile à mettre en œuvre par manque de temps, d'indicateurs quantitatifs.</p> <p>Difficultés parfois de faire entendre aux financeurs la primauté du qualitatif sur le quantitatif.</p> <p>Poids d'une vision très économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition d'un modèle économique commun.</b></li> </ul> <p>Partiellement réalisé sur les éléments directement concernés par la mutualisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesure et démonstration factuelle de l'impact de la coopération.</b></li> <li>• <b>Mesure et démonstration factuelle des bénéfices de la coopération</b></li> </ul> <p>Même problématique que ci-contre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des modalités de participation des membres (en nature, mise à disposition, paiement direct, ...)</b></li> </ul> <p>Effectuée. Dans le cadre du RAMAGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maintien de l'équilibre économique (exploitation, trésorerie)</b></li> </ul> <p>Sur les actions directement concernées par la mutualisation, le bilan est positif. Plus largement pour les structures, cette affirmation est difficile et il serait aberrant d'extraire cette question du problème général de précarité des structures de musiques actuelles.</p> <p>La mutualisation ne résout pas tous les problèmes politiques et structurels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des besoins de développement</b></li> </ul> <p>C'était l'objectif initial (réussi) de la mutualisation et de la GPEC ; agir sur le présent pour prévoir l'avenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidation d'un système d'information comptable fiable</b></li> </ul> <p>Premier travail entre les associations puis recours à une externalisation d'une partie de la comptabilité vers un cabinet d'experts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mobilisation des moyens suffisants de fonctionnement pour la mutualisation (le budget est consolidé).</b></li> </ul> <p>Progression lente et difficile pour consolider les ressources du fonctionnement en réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidation d'un système de transmission fiable et d'une information synthétique</b></li> </ul> <p>Quelques difficultés mais en cours de consolidation</p>	
		<b>LE FINANCIER - ECONOMIQUE</b>				

## 2. Les états du projet du réseau RAMA : Éléments clefs identifiés

Éléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

CE QUI A ÉTÉ FAIT		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIÉS		
<b>ÉTATS MOBILISÉS</b> (ce sur quoi les structures se sont appuyées)	<b>Pour chaque structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluation de la situation de départ (représentativité interne, dirigeance, ...)</b>                              Travail réalisé dès 2004, puis surtout à partir de 2005, dans le cadre de RELIER</li> </ul>	<b>Pour l'ensemble</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbitrage du support juridique de la coopération (association, groupement, format coopératif).</b>                              Choix du GE (groupement d'employeurs) à l'issue d'une phase test par le biais d'une convention de mise à disposition gratuite de personnels</li> </ul>	<b>Pour chaque structure (enjeux individuels)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intégration et acceptation des nouvelles contraintes légales (représentativité, conventions collectives, fiscalité)</b>                              Effectuée, RELIER a été particulièrement efficace pour cela</li> </ul>	<b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transfert d'emploi, modification d'employeur, de contrat de travail, intégration dans une convention collective.</b>                              Prévue pour février 2008.</li> <li>• <b>Recrutement externe, définition du poste et des conditions de travail.</b>                              En cours pour un recrutement pour le RAMAGE (charge de développement du GE)</li> <li>• <b>Respect des rapports de subordination et d'autorité.</b></li> </ul>
	<b>Pour chaque structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Discours de valorisation de l'équité coopérative entre les membres.</b>                              La médiation du RAMA et son positionnement de réseau ont été essentiels dans ce processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des conditions de partage de la dirigeance du collectif</b>                              Dans le cadre du RAMAGE (GE)</li> <li>• <b>Définition des conditions de forme et de fond de la coopération</b>                              Effectuée assez rapidement dès 2005, puis affinages successifs au fil du temps. Ce travail n'est pas encore clos et ne le sera certainement jamais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des particularités des membres en limite du besoin de pilotage et de suivi collectif.</b>                              Condition essentielle à la réussite du projet.                              Construction de compromis au sein d'un respect des individualités. Travail de médiation et de pilotage continu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des besoins de pilotage et de suivi collectif en limite des particularités des membres.</b>                              Le pilotage a parfois été difficile pour le RAMA mais ce n'était pas forcément lié aux adhérents.                              Est à noter un processus de division du pilotage lié aux particularités des GE et donc, en parallèle, le besoin de création d'instances de pilotage et de concertation (comité de pilotage du RAMAGE et Concertation Territoriale)</li> </ul>
<b>LES MODÈLES POSSIBLES DE COOPÉRATION ET DE MUTUALISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Discours de valorisation de l'équité coopérative entre les membres.</b>                              La médiation du RAMA et son positionnement de réseau ont été essentiels dans ce processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des conditions de partage de la dirigeance du collectif</b>                              Dans le cadre du RAMAGE (GE)</li> <li>• <b>Définition des conditions de forme et de fond de la coopération</b>                              Effectuée assez rapidement dès 2005, puis affinages successifs au fil du temps. Ce travail n'est pas encore clos et ne le sera certainement jamais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des particularités des membres en limite du besoin de pilotage et de suivi collectif.</b>                              Condition essentielle à la réussite du projet.                              Construction de compromis au sein d'un respect des individualités. Travail de médiation et de pilotage continu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des besoins de pilotage et de suivi collectif en limite des particularités des membres.</b>                              Le pilotage a parfois été difficile pour le RAMA mais ce n'était pas forcément lié aux adhérents.                              Est à noter un processus de division du pilotage lié aux particularités des GE et donc, en parallèle, le besoin de création d'instances de pilotage et de concertation (comité de pilotage du RAMAGE et Concertation Territoriale)</li> </ul>
<b>LES RÈGLES QUE LES MEMBRES SE DONNENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Discours de valorisation de l'équité coopérative entre les membres.</b>                              La médiation du RAMA et son positionnement de réseau ont été essentiels dans ce processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des conditions de partage de la dirigeance du collectif</b>                              Dans le cadre du RAMAGE (GE)</li> <li>• <b>Définition des conditions de forme et de fond de la coopération</b>                              Effectuée assez rapidement dès 2005, puis affinages successifs au fil du temps. Ce travail n'est pas encore clos et ne le sera certainement jamais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des particularités des membres en limite du besoin de pilotage et de suivi collectif.</b>                              Condition essentielle à la réussite du projet.                              Construction de compromis au sein d'un respect des individualités. Travail de médiation et de pilotage continu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des besoins de pilotage et de suivi collectif en limite des particularités des membres.</b>                              Le pilotage a parfois été difficile pour le RAMA mais ce n'était pas forcément lié aux adhérents.                              Est à noter un processus de division du pilotage lié aux particularités des GE et donc, en parallèle, le besoin de création d'instances de pilotage et de concertation (comité de pilotage du RAMAGE et Concertation Territoriale)</li> </ul>

DIMENSION JURIDIQUE ET ORGANISATIONNELLE

## 2. Les états du projet du réseau RAMA : *Éléments clefs identifiés*

Éléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

ÉTATS MOBILISÉS (ce sur quoi les structures se sont appuyées)		CE QUI A ÉTÉ FAIT		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIÉS	
		Pour chaque structure	Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)
SAVOIRS THEORIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• Modalités d'apprentissage</li> </ul> <p>PV des réunions, synthèse de lectures d'ouvrages spécifiques, abonnements à des journaux adaptés, ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• Modalités d'apprentissage</li> </ul> <p>Voir ci-contre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des complémentarités et reconnaissances réciproques des expériences des membres.</li> </ul> <p>De façon empirique. Le RAMA est le socle de ce processus depuis 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnalisation, consolidation des compétences internes</li> </ul> <p>En cours : - GPEC phase 2 pour le CIAM - Formations des salariés du RAMAGE - Bilan de compétence pour les salariés du RAMA - Besoins exprimés pour les métiers administratifs (RH, ...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation du savoir</li> <li>• Développement d'une culture commune</li> </ul> <p>En construction permanente. Les évaluations intermédiaires identifient que les éléments abordés sont maintenant solidement ancrés. La confrontation des structures de musiques actuelles à un contexte économique toujours plus complexe et difficile rend ce processus permanent. Ce qui a conduit à la construction d'un système complet de pilotage au niveau sectoriel (forcément «complexe»).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des compétences, des savoir-faire, des ressources partenariales spécifiques.</li> </ul> <p>Réalisé très tôt (2003-2005) puis développement du réseau partenarial grâce à la GPEC</p>				
SAVOIRS PRATIQUES					
LA CONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification évaluation du système d'apprentissage interne (tutorat, espace ressources, groupe de réflexion, soutien à l'innovation).</li> </ul> <p>De façon empirique. Entraides, réunions, ... En train de se construire plus largement au sein du RAMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalité de transfert du système d'apprentissage interne (plan de formation commun, création d'un espace ressource partagé, ...).</li> </ul> <p>En cours avec des difficultés. Manque d'outils nécessaires et des financements adéquats. Des projets ont été exprimés, mais n'ont pu être réalisés. Le travail devra se poursuivre en particulier au sein du RAMAGE (GE).</p>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils mobilisés</li> </ul> <p>Créations et utilisation dans chaque structure d'outils spécifiques, en particulier pour le RAMAGE (planning commun, liste de diffusion, ...). Sémin : outils classiques de la vie associative</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils mobilisés</li> </ul> <p>Voir ci-contre</p>		
L'OUTILLAGE					

LE SAVOIR

### LE RÉSEAU DES ÉCOLES DE MUSIQUE SUR LE PAYS DU HAUT-ENTRE-DEUX-MERS :

#### 1. La formulation des intentions :<sup>(9)</sup>

### CONSOLIDATION DU RÉSEAU DES ÉCOLES DE MUSIQUE SUR LE HAUT-ENTRE-DEUX-MERS

#### PRESENTATION DU PROJET :

##### **Objet et Motifs :**

Le territoire du pays Haut-Entre-Deux-Mers laissait apparaître une organisation territoriale fondée sur un portage mixte des opérateurs : gestion par les communautés de communes du territoire ou par des associations.

Les expérimentations et les réflexions menées conduisaient au constat d'une offre diverse et hétérogène traduit à travers plusieurs problématiques non résolues :

- le statut des enseignants, la qualification et la pérennisation des emplois,
- la mutualisation des emplois entre employeurs de statuts différents (public/privé),
- l'accessibilité de l'enseignement à l'échelle d'un territoire à dominante rurale,
- l'amélioration de la qualité et l'élargissement de l'offre,
- la mise en place et la pérennisation des enseignements pour un nombre d'élèves restreint.

##### **Objectifs généraux :**

Répondre à des besoins identifiés :

- satisfaire la demande culturelle des habitants (en accroissement constant depuis 5 ans),
- garantir une qualité de vie : offrir en milieu rural des services équivalents à ceux que l'on trouve en zone urbaine,
- permettre un enrichissement personnel des musiciens/enseignants et valoriser les actions collectives par le biais des pratiques de groupe.

Accroître la qualité :

- l'enseignement musical est le socle d'une politique culturelle plus générale,
- une école de musique représente des charges importantes pour la collectivité, elle doit donc proposer une prestation de qualité.

#### PRESENTATION DES PORTEURS :

Pays Haut-Entre-Deux-Mers : coordonnateur du projet

Communautés de communes et associations gestionnaires des écoles de musique sur le territoire.

<sup>9</sup> Source : Réponse de l'appel à Projet RELIER (Août 2005) - Contrat Inter-Associatif RELIER (Nov. 2006)

## LE PARCOURS DES GROUPES INTER-ASSOCIATIFS RELIER

### PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION, MUTUALISATION

La volonté politique de rassembler les écoles de musique visait, par ailleurs, à répondre aux difficultés des écoles de plus petits effectifs pour :

- assurer la pérennité et la régularité de l'enseignement,
- proposer un plus grand choix d'instruments dans la pratique (circulation des enseignants),
- renforcer la fidélisation et la qualification des personnels grâce à une augmentation des heures de prestation,
- permettre la création d'un poste de directeur/coordonateur en charge de la gestion des écoles.

### LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION/MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE

- Coopération/mutualisation de compétence
- Coopération/mutualisation technique

### LA PRESENTATION DES RESULTATS ATTENDUS ET DE L'IMPACT POSSIBLE DE CETTE COOPERATION MUTUALISATION

#### **Harmonisation des objectifs :**

- offrir des prestations individuelles et développer les pratiques d'ensemble,

#### **Harmoniser et développer le contenu pédagogique :**

- ateliers d'éveil musical pour les moins de 6 ans,
- ateliers de pratique vocale et instrumentale complémentaires,
- cours collectif de solfège par niveau,
- cours individuels et collectifs d'instruments,
- harmonisation des examens de fin d'année,

#### **Harmonisation des tarifs et de la durée annuelle des prestations :**

- favoriser la mise en place de passerelles entre les écoles,
- rendre les prestations accessibles au plus grand nombre,

#### **Harmonisation des conditions de travail et pérennisation des emplois d'enseignant :**

- harmonisation des salaires,
- exploration des perspectives de consolidation des emplois,
- renforcement des compétences,

#### **Création d'une structure intégrée de coordination territoriale :**

- pour valoriser l'action commune,
- pour conforter les harmonisations,
- enrichir et soutenir les projets des écoles,
- centraliser la gestion des ressources humaines,
- respecter et valoriser l'identité locale de chaque structure membre.

## 2. Les états du projet de réseau d'écoles de musique sur le Haut-Entre-Deux-Mers : Éléments clefs identifiés - Éléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

ÉTAIS MOBILISÉS (ce sur quoi les structures se sont appuyées)	CE QUI A ÉTÉ FAIT			QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIÉS	
	Pour chaque structure	Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)	
<p>• <b>Redéfinition/définition/affirmation/synthèse du projet associatif (Mission, vocation, territoire, éthique, bénéficiaires, ...).</b></p> <p>• <b>Mesure et démonstration factuelle des bénéfices de la coopération.</b></p> <p>Synthèse des difficultés particulières rencontrées par chaque structure (associative ou publique).</p> <p>Objectif : identifier et valider les points de complication qui justifient la mise en réseau.</p> <p><b>DIMENSION PROJET (les structures)</b></p>	<p>• <b>Conventionnement réciproque</b> Convention d'harmonisation des prestations, tarifs et salaires entre les cinq membres du réseau.</p> <p>• <b>Production d'un organigramme organisationnel</b> Approche de la place des associations dans le réseau en pilotage par une structure unique.</p> <p>• <b>Définition des droits sociaux des membres</b></p> <p>• <b>Valorisation culturelle et artistique de la mise en coopération (enrichissement et diversité de l'offre, accroissement de la capacité de diffusion, de production, de création, ...).</b></p> <p>Approche du partage des missions entre la structure porteuse et les cinq antennes Rencontres musicales entre les écoles. Approche pédagogique d'un projet musical en réseau. Travail de fond sur les attentes des différents niveaux d'acteurs : les associations, les coordinateurs des écoles et les enseignants eux mêmes</p>	<p>• <b>Respect et reconnaissance des projets artistiques individuels, du segment d'activité, du territoire</b></p> <p>Reconnaissance et respect de l'identité esthétique de chaque école</p> <p>Respect de la répartition territoriale et maintien des cinq antennes (structure unique ne signifie pas centralisation)</p>	<p>• <b>Valorisation du projet artistique et/ou culturel commun (approche verticale et horizontale).</b></p> <p>Valoriser la démarche de fond en dépassant les clivages politiques territoriaux.</p> <p>Mobiliser de façon générale alors que le projet présente des entées multiples : contacts, pérennisation de l'enseignement musical en milieu rural, enrichissement pédagogique...</p>		
<b>LA RELATION INTER-ASSOCIATIVE</b>					

## 2. Les états du projet de réseau d'écoles de musique sur le Haut-Entre-Deux-Mers : Eléments clés identifiés - Eléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

ETATS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)		CE QUI A ETE FAIT			QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES	
Pour chaque structure		Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des parties prenantes</li> <li>• (Re) définition des missions.</li> <li>• Identification des métiers et «des cultures métier».</li> </ul> <p>Implication des acteurs de chaque structure dans la réflexion collective (propositions des grandes orientations du projet, des attentes, liaisons avec les décideurs de chaque communauté de communes)</p> <p>Organisation du projet : élaboration des documents d'aide à la décision au niveau du pays, commentaires et validation au niveau des acteurs de terrain.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des conditions de partage de la dirigerance du collectif (sa personnalisation)</li> <li>• Représentativité des membres</li> </ul> <p>Equipe de définition de la structure : chaque structure est représentée par un membre de terrain et un élu, le pilotage général est confié au Pays</p> <p>Une fois la structure créée : création d'un conseil de structure rassemblant les acteurs de terrain et des élus, validation des propositions du groupement par les élus du Pays (si le syndicat mixte de pays est choisi pour porter le réseau)</p> <p>Plan de formation pour l'équipe enseignante, adapté aux niveaux de diplômes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur le discours de mobilisation des dirigeants</li> <li>• Maintien et/ou évolution de l'identité métier de la structure et des salariés</li> </ul> <p>Mobilisation très variable selon les structures, parfois démission en cours de route, cohésion et énergie de groupe difficile à tenir dans la durée, tant que le réseau n'est pas créé</p> <p>Depuis un an distinction entre le pays (portage de la démarche et réflexion de fond) et les membres du groupement (attente des étapes de validation par les élus) ? Trouver ce qui fait sens en attendant la création du réseau : création d'événements musicaux impliquant les élèves</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un système d'évaluation, de régulation, d'ajustement et de capitalisation continus (structure apprenante)</li> </ul> <p>Synergie au sein du réseau entretenue par des communications régulières par mail sur les avancées du travail d'étude, et des réunions d'échange</p> <p>Aujourd'hui, le projet de création de réseau est en attente de validation politique</p> <p>Volet formation : comportements diversifiés sur l'offre proposée.</p>		
DIMENSION INDIVIDUELLE (les personnes)						
LA RELATION INTER-ASSOCIATIVE						

**2. Les états du projet de réseau d'écoles de musique sur le Haut-Entre-Deux-Mers :  
Eléments clefs identifiés - Eléments de situation issus de l'entretien de préparation  
au guide repère.**

		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIÉS			
		CE QUI A ETE FAIT			
ETATS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)		Pour chaque structure	Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)
<b>LE MODELE ECONOMIQUE DE LA COOPERATION</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure et démonstration factuelle de l'impact de la coopération.</li> <li>Mesure et démonstration factuelle des bénéfices de la coopération.</li> </ul> <p>Pas de modification pour l'instant ou soin de chaque structure, si ce n'est l'effort d'harmonisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'un modèle économique commun</li> <li>Mesure et démonstration factuelle de l'impact de la coopération.</li> <li>Mesure et démonstration factuelle des bénéfices de la coopération.</li> <li>Définition des modalités de participation des membres (en nature, mise à disposition, par paiement direct, ...).</li> </ul> <p>Etape de réflexion : construction d'un modèle de fonctionnement : financier, administratif, contractuel, pédagogique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien de l'équilibre économique (exploitation, trésorerie)</li> <li>Respect des besoins de développement</li> <li>Consolidation d'un système d'information comptable fiable</li> </ul> <p>Pas de modification pour l'instant, si ce n'est l'effort d'harmonisation consenti par chaque école</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation des moyens suffisants de fonctionnement pour la mutualisation (le budget est consolidé).</li> <li>Consolidation d'un système de transmission fiable et d'une information synthétique</li> </ul> <p>Fonctionnement en système collaboratif et volontaire entre les cinq structures sur l'harmonisation.</p>
		<b>LE FINANCIER - L'ECONOMIQUE</b>			

## 2. Les états du projet de réseau d'écoles de musique sur le Haut-Entre-Deux-Mers : Éléments clefs identifiés - Éléments de situation issus de l'entretien de préparation au guide repère.

		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIÉS		
CE QUI A ÉTÉ FAIT		CE QUI A ÉTÉ FAIT	CE QUI A ÉTÉ FAIT	CE QUI A ÉTÉ FAIT
<b>ÉTAIS MOBILISÉS</b> (ce sur quoi les structures se sont appuyées)	<b>Pour chaque structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Évaluation de la situation de départ (représentativité interne, dirigeance, ...)</b> Situations différentes en fonction des écoles, présence de référents aux connaissances et implications inégales</li> </ul>	<b>Pour l'ensemble</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbitrage du support juridique de la coopération (association, groupement, format coopératif)</b> Désignation d'un mandataire du groupement : le pays (instance légitime en termes d'implication territoriale, neutre et garante du suivi politique du projet) Désignation au sein de chaque école de deux représentants pour les réunions techniques</li> </ul>	<b>Pour chaque structure (enjeux individuels)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intégration et acceptation des nouvelles contraintes légales (représentativité, convention collectives, fiscalité)</b> Pour l'instant chaque structure reste maîtresse de son fonctionnement Les propositions d'action sont largement diffusées, les réponses varient selon les structures</li> </ul>	<b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transfert d'emploi, modification d'employeur, de contrat de travail, intégration dans une convention collective.</b></li> <li>• <b>Recrutement externe, définition du poste et des conditions de travail.</b></li> <li>• <b>Respect des rapports de subordination et d'autorité</b> Travail essentiellement mené en interne pour l'instant Souhait d'un recrutement pour la coordination du réseau à terme Travail important à mener sur la légalité des contrats et sur la précarité des enseignants des écoles de musique -&gt; Lutte contre la précarité</li> </ul>
	<b>LES REGLES IMPOSEES, LES MODELES POSSIBLES DE COOPERATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Production d'un règlement intérieur</b></li> <li>• <b>Définition des conditions de forme et de fond de la coopération.</b> Souci d'équité à résoudre entre les membres (répartir le bénéfice de la mise en réseau mais aussi répartir le coût du projet).</li> </ul>	<b>Respect des particularités des membres en limite du besoin de pilotage et de suivi collectif</b> Mise en oeuvre du déséquilibre entre les structures. Travail de renforcement de l'engagement à produire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respect des besoins de pilotage et de suivi collectif en limite des particularités des membres</b> Coordination difficile : relais variable en fonction des structures membres. Complexité des niveaux de validation et de décision (CDC, Pays, ...).</li> </ul>
<b>LE LÉgal, LE RÉGLEMENTAIRE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Discours de valorisation de l'équité coopérative entre les membres.</b> Engagements sur l'harmonisation mais consolidation à confirmer</li> </ul>	<b>LES REGLES QUE LES MEMBRES SE DONNENT</b>	

**2. Les états du projet de réseau d'écoles de musique sur le Haut-Entre-Deux-Mers :  
Éléments clefs identifiés - Éléments de situation issus de l'entretien de préparation  
au guide repère.**

ÉTAIS MOBILISÉS (ce sur quoi les structures se sont appuyées)		CE QUI A ÉTÉ FAIT			QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIÉS	
		Pour chaque structure	Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)	
SAVOIRS THÉORIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• Modalités d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• Modalités d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• Modalités d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnalisation, consolidation des compétences internes</li> </ul> <p>Interne en termes d'enseignement musical</p> <p>Création d'un langage commun, fédération de l'équipe</p> <p>Invitation des enseignants à participer à l'ébauche de projet pédagogique du réseau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation du savoir</li> <li>• Développement d'une culture commune</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des compétences, des savoir-faire, des ressources partenariales spécifiques</li> </ul> <p>Valorisation des actions collectives menées au sein de chaque école</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des complémentarités et reconnaissance réciproques des expériences des membres</li> </ul> <p>Centralisation du travail au niveau du Pays → groupes de travail, → instance de validation</p> <p>Mise en commun des compétences en terme d'organisation lors des rencontres entre écoles</p>				
LA CONNAISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification évaluation du système d'apprentissage interne (tutorat, espace ressources, groupe de réflexion, soutien à l'innovation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalité de transfert du système d'apprentissage interne (plan de formation commun, création d'un espace ressource partagé, ...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils mobilisés</li> </ul> <p>Importance communication des informations par mail. Travail verbal presque exclusivement</p>			
	<p>Globalement, le groupe de travail porteur du projet a vocation à transférer la gestion à une structure transversale dont l'organisation reste à consolider.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils mobilisés</li> </ul> <p>Outils de suivis communs mis en place au sein de chaque structure</p>				
L'OUTILLAGE						

LE SAVOIR

Niveau 1

Niveau 2

### LA FÉDÉRATION POLA :

#### 1. La formulation des intentions<sup>10</sup>:

##### PRESENTATION DU PROJET :

###### **Objet :**

POLA est une fédération d'artistes, d'équipes artistiques et culturelles, professionnels ou bénévoles sur la région bordelaise. Elle se compose d'associations et de membres individuels (artistes plasticiens pour la plupart). Ce projet a débuté en 2000 et vu le jour officiellement en 2002 avec le dépôt des statuts de la Fédération en préfecture.

POLA compte 14 membres dont 10 associations et 4 membres individuels, elle concerne 16 salariés employés par les associations membres et a constitué un réseau de 400 artistes environ.

Ce groupement s'est constitué pour résoudre des besoins de pérennisation d'emplois, de création et de diversification de ressources par la coopération et la mutualisation et pour construire une offre artistique et culturelle commune à travers un lieu de fabrique et de développement culturel, s'ouvrant aux publics de l'agglomération.

C'est donc à la fois un projet de développement économique solidaire et un projet commun d'action culturelle que le groupement porte.

###### **Motifs :**

Six constats motivent notre action.

###### **A.) Une précarité répandue :**

Le secteur des arts plastiques et visuels représente une population de plusieurs milliers de personnes, résidant sur Bordeaux et la CUB, et dont la majorité est professionnelle ou en voie de professionnalisation.

Cette population rencontre une précarité importante (sur 2500 personnes bénéficiaires du RMI déclarés professionnels du secteur culturel à Bordeaux, 1000 se déclarent plasticiens). La situation «d'artiste RMIste» semble pour beaucoup une situation durable et sans perspective.

###### **B.) Une inadéquation de la formation des plasticiens à la réalité de leur exercice professionnel :**

Sur la CUB, aucun établissement supérieur d'enseignement artistique (écoles, universités) n'apporte de réponse satisfaisante et complète aux artistes pour les préparer à s'inscrire professionnellement dans la réalité socio-économique de leur secteur. Une partie d'entre eux continue par ailleurs de se constituer en artiste autodidacte avec des parcours très variés.

<sup>10</sup> Source : Projet de mutualisation POLA - Contrat inter-associatif RELIER (Sept. 2006)

Beaucoup rencontrent des difficultés pour professionnaliser leur pratique (savoir monter des dossiers, répondre à un appel d'offre, présenter son travail, prospecter, se repérer dans le fiscal, le social, le juridique, savoir gérer, connaître les réseaux...).

Des compétences dans les domaines juridiques, fiscaux, de gestion technique et financière, et des connaissances dans les politiques publiques de la culture, notamment locales, leur font alors défaut.

Dépourvus de structure leur offrant un environnement professionnel nécessaire et de l'ensemble des outils et espaces de travail dont ils bénéficient durant leur cursus, ils se trouvent démunis pour construire leur projet et ses ressources.

Au-delà de la situation des artistes plasticiens, cette observation peut également s'appliquer à celle de certains acteurs culturels. S'il est vrai qu'on assiste depuis une quinzaine d'années à un développement sans précédent des formations initiales et continues pour les métiers de la culture (et que par conséquent de plus en plus d'opérateurs culturels sont préparés, formés au contexte socio-économique des arts et de la culture), il n'en demeure pas moins qu'une partie de ces acteurs continue de s'auto-professionnaliser, et donc éprouve des difficultés dans l'exercice de son activité.

### **C.) L'agglomération bordelaise n'offre pas les équipements et l'accompagnement techniques nécessaires à la production d'œuvre :**

Une fois sortis des établissements de formation (pour ceux qui y sont passés) les artistes émergents ne retrouveront plus le contexte de production, d'accès à des outils performants et à des compétences techniques d'accompagnement à la production telles que celles connues dans les établissements de formation.

Aucun lieu de la région n'est équipé et ouvert aux artistes pour offrir ce service, (accès à des machines-outils, à des ateliers bois, métal, moulage et composites, studios vidéos...) ; même en ce qui concerne l'accès aux logiciels, l'achat des licences reste hors d'atteinte, ce qui accentue l'effet de marginalisation.

### **D.) Le milieu culturel souffre d'individualisme, de manque de concertation et de solidarité, notamment intergénérationnelle :**

Comment favoriser (et jusqu'où ?) l'épanouissement des projets mûrs et engagés tout en soutenant et laissant de la place fertile à l'émergence ?

### **E.) Un manque de connaissances dans l'élaboration de modèles économiques innovants :**

Les pistes de diversification des ressources économiques pour les artistes (sans dénaturer leur pratique) sont faibles et surtout peu défrichées.

### F.) Une absence de lieux culturels de proximité interrogeant les rapports entre art, population et territoire :

Beaucoup de lieux culturels sont orientés vers la diffusion et l'aide à la diffusion, peu d'entre eux proposent aux populations un rapport construit et étoffé au travail de l'art comme acte de production.

#### Objectifs généraux :

- Permettre la réalisation d'un projet culturel pluriel fondé sur un processus de développement durable et d'économie sociale et solidaire.
- Atteindre la consolidation économique et professionnelle des acteurs porteurs du projet par un développement d'économie mixte diversifiée.
- Inscrire le projet sur le territoire en construisant des partenariats avec des collectivités et des acteurs privés et en implantant physiquement le projet sur Bordeaux

#### Objectifs spécifiques :

- Développer un accompagnement professionnalisant en direction des artistes plasticiens et des acteurs culturels.
- Structurer un lieu de production artistique et culturel coopératif

### PRESENTATION DES PORTEURS :

#### - *Présentation des associations en deux à trois lignes pour chacune.*

##### - Amor Fati

Créé en 2003, Amor Fati est un label d'édition phonographique consacré aux musiques improvisées et contemporaines en Aquitaine. Organisation de concerts, résidences, enregistrements publics... Edition de disques-objets d'art en séries limitées.

- <http://www.amorfati.com.fr/>

[mathieuimmer@hotmail.com](mailto:mathieuimmer@hotmail.com)

##### - Bruit du Frigo

Depuis 1997, Bruit du frigo (architecture, urbanisme, arts plastiques) est un hybride entre collectif de création, bureau d'études et structure d'éducation populaire intervenant autour de la notion de territoire habité et de l'amélioration du cadre de vie avec ses usagers.

[lovexperience.free.fr/bruitdufrigo.html](http://lovexperience.free.fr/bruitdufrigo.html)

[gabi.farage@bruitdufrigo.com](mailto:gabi.farage@bruitdufrigo.com)

##### - Docile

Depuis 2004, Docile travaille à la production, l'éducation populaire et la promotion du graphisme contemporain sous toutes ses formes : supports imprimés, sites Internet, vidéos, multimédia, objets...

<http://docile.asso.fr>

[docile.asso@gmail.com](mailto:docile.asso@gmail.com)

##### - Le labo révélateur d'images

structure d'accompagnement à l'éducation du regard et à l'expression photographique. En facilitant l'accès à la pratique photographique (ateliers, workshops, expositions...).

<http://lelaborevelateurdimages.over-blog.com>

[cetaphoto@wanadoo.fr](mailto:cetaphoto@wanadoo.fr)

### - Ma Association

MA Association (musique électronique, art contemporain) organise «Audio Room», un cycle consacré à l'art sonore héritier de la musique électroacoustique. Audio Room propose au public des expériences d'écoute présentant les créations de jeunes designers sonores, de plasticiens qui travaillent le son, de musiciens de la scène électronique expérimentale (installations, salons d'écoute, rencontres, promenades sonores et ateliers jeune public, Festival Le Placard ...)

<http://www.ma-asso.org> - [helene@ma-asso.org](mailto:helene@ma-asso.org)

### - Monoquini

Monoquini (cinéma de traverses, projections in situ), créée en 2002, a vocation de promouvoir et diffuser l'art audiovisuel sous toutes ses formes. En lien avec d'autres disciplines artistiques, mêlant œuvres historiques et récentes, de nature et d'origine diverses, organise des projections et cycles vidéo/cinématographiques, des performances et des installations d'artistes.

<http://www.monoquini.net>

[prog@monoquini.net](mailto:prog@monoquini.net)

### - Orbis Pictus

Fondé en 2006, Orbis Pictus est une maison d'édition de livres d'artistes et un atelier public de sérigraphie.

<http://orbispictusclub.fr/>

[contact@orbispictusclub.fr](mailto:contact@orbispictusclub.fr)

### - Pointbarre

L'association pointbarre (arts plastiques) créée en 2007, constitue un réseau d'entraide entre plasticiens, un accompagnement dans leurs projets, une aide à la production et à la création, un lieu d'échanges.

<http://pointbarre.biz>

[pointbarre@pointbarre.biz](mailto:pointbarre@pointbarre.biz)

### - Zebra 3

Depuis 1993, Zebra 3 (arts plastiques) soutient les artistes plasticiens, développe des programmes innovants de création, de production, de promotion et de diffusion de l'art contemporain. Au travers de ces différentes actions, Zebra 3 s'efforce de faciliter la lecture de l'art contemporain à un public élargi.

<http://www.buy-sellf.com>

[zebra3@buy-sellf.com](mailto:zebra3@buy-sellf.com)

### - zéro 50

Créé en 2003, zéro 50 est un fonds iconographique de 6000 magazines et documents de 1900 à 1960, à destination des artistes plasticiens, des professionnels des arts visuels.

[mlemee@club-internet.fr](mailto:mlemee@club-internet.fr)

### PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION, MUTUALISATION

#### **Reprise de votre analyse des besoins communs.**

L'adoption d'un fonctionnement coopératif permettrait de structurer et de valoriser les échanges entre les coopérateurs issus du secteur des arts plastiques et associés (assimilables) et d'améliorer et viabiliser les modèles économiques des membres. Le choix d'un fonctionnement coopératif, basé sur le développement d'une économie plurielle, permettrait la construction d'une offre de services adressée au reste du milieu culturel professionnel émergent et confirmé de l'agglomération bordelaise (effet levier et effet structurant).

### LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION/MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE

- Coopération/mutualisation de compétence
- Coopération/mutualisation technique

La réflexion menée au sein de la coopérative POLA a pour objectif le développement de cadres réglementaires permettant de développer les pratiques de mutualisation existantes et de mettre en œuvre le modèle économique de la coopérative. Le modèle développé repose sur le développement des activités de ses membres, des projets culturels communs et des offres de service en coopération. La mutualisation des moyens intervient comme un élément structurant favorisant la mise en œuvre de ce modèle.

À ce jour, le principe de mutualisation (appliqué depuis plus de 5 ans entre les membres de POLA) concerne : les emplois, les compétences, le matériel, les locaux et la mise en commun des informations et des réseaux.

#### **1) La mutualisation d'emplois**

Les acteurs composant la coopérative ont comme objectif de créer un pôle administratif. Moteur du développement économique, il viendra en appui aux structures adhérentes et sera en charge de la gestion (administrative et financière) du lieu de fabrique artistique et culturel.

#### **2) La mutualisation des compétences par la mise en place d'une «banque de travail»**

Inspirés par les modèles coopératifs du secteur agricole, les membres du collectif co-construisent une «banque de travail» permettant de rationaliser et de rendre pérennes les échanges de temps de travail. De façon concrète, les membres s'engagent sur un volume horaire annualisé de mise à disposition à la coopérative au sein de la «Banque de travail».

Afin de rendre opérationnel ce mode de fonctionnement, le collectif travaille aujourd'hui à la définition de principes d'échanges et de régulations ainsi qu'à une valeur monétaire d'échange pour une heure de travail effectuée. Ainsi, à période régulière, et sur le suivi des heures de travail, les membres du collectif effectueront des bilans permettant de réguler les échanges.

### 3) Le matériel

Chaque membre de la fédération possède du matériel de production artistique et culturel. Afin que chacun puisse bénéficier du matériel de l'autre de façon durable, un système d'emprunt réglementé se construit avec la définition de coûts d'emprunt calculés sur la base de l'amortissement du matériel, les outils de planification, etc.

### 4) Le lieu

Afin de rendre plus opérationnels les échanges, d'aider à la mise en œuvre des projets de coopération, mais aussi de faciliter l'adhésion de nouveaux acteurs, les membres de la coopérative mutualisent leurs moyens dans le but d'accéder à un espace de travail partagé en adéquation avec les besoins de chacun et du collectif : un lieu de fabrique artistique et culturel ouvert au public, espace de médiation, de rencontre et de développement culturel au cœur de l'agglomération bordelaise.

### 5) Mise en commun des informations et des réseaux

Les pratiques artistiques et culturelles des membres de la fédération sont différentes mais complémentaires. Chacun capitalise de l'expérience, des informations, des réseaux. Pour autant, même si l'information circule, les membres de la coopérative souhaitent centraliser, capitaliser et diffuser ses informations de façon plus efficiente et en libre accès.

## PRESENTATION DES RESULTATS ATTENDUS ET DE L'IMPACT POSSIBLE DE CETTE COOPERATION MUTUALISATION

### Sur le plan économique et organisationnel :

- Pérenniser les emplois culturels des structures membres de la coopérative (16 emplois).
- Apporter une contribution à la résolution de besoins encore non pourvus pour des populations d'artistes et d'acteurs culturels précaires ou émergents du territoire local

- Mettre en pratique des principes d'économie plurielle auprès des coopérateurs et les transmettre à une communauté culturelle élargie afin de participer à la structuration du secteur des arts visuels et associés.
- Élaborer une forme juridique permettant une coopération efficiente entre des membres individuels (artistes plasticiens, auteurs...), et des entreprises culturelles associatives.

### Sur le plan culturel :

- Le développement de liens formels entre la «communauté artistique» et d'autres secteurs d'activité.
- Faire émerger des offres culturelles coopératives développant des rapports entre art, population, et territoire...

## 2. Les états du projet de la Fédération POLA : éléments clefs identifiés

ETAIS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)	CE QUI A ETE FAIT		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES		
LA RELATION INTER-ASSOCIATIVE	Pour chaque structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redéfinition / définition / affirmation / synthèse du projet associatif. (Mission, vocation, territoire, éthique, bénéficiaires, ...).</li> <li>Réalisation d'un diagnostic de chaque structure (objet, missions, économie) pour identifier et valider les points de convergence qui justifient la mise en réseau.</li> </ul>	Pour l'ensemble	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conventionnement réciproque Contrat inter-associatif entre les membres</li> <li>Travail sur la production d'un organigramme organisationnel</li> </ul> <p>A partir d'entretiens individuels avec chaque salarié, réalisation d'une base de données récapitulant les compétences mobilisables des salariés et des structures dans le cadre du projet de mutualisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valorisation culturelle et artistique de la mise en coopération (enrichissement et diversité de l'offre, accroissement de la capacité de diffusion, de production, de création, ...).</li> </ul> <p>Travail de construction d'une offre de service artistique et culturelle adressée au reste du milieu culturel et travail sur la préfiguration d'un lieu de fabrique</p>	<p style="text-align: center;">Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valorisation du projet artistique et/ou culturel commun (approche verticale et horizontale).</li> <li>Construction en commun d'une offre de service et culturelle non pourvue sur l'agglomération bordelaise qui permettra de renforcer la visibilité des acteurs sur le territoire pour les populations, les acteurs culturels et artistiques (bénéficiaires et usagers), les partenaires publics et privés.</li> </ul>
ETAIS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)	Pour chaque structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation des parties prenantes</li> <li>(Re) définition des missions.</li> <li>Identification des métiers et de « des cultures métier ».</li> <li>Identification des chantiers et nomination de groupe de travail</li> <li>Identification des compétences par salarié (ressources internes) pour préfiguration du pôle administratif et pérennisation des postes dans le groupement.</li> </ul>	Pour l'ensemble	<p style="text-align: center;">Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impact sur le discours de mobilisation des dirigeants</li> <li>Maintien et/ou évolution de l'identité métier de la structure et des salariés</li> <li>Accroître les échanges, informer et sensibiliser unanimement les structures par rapport aux différences chargés de travail.</li> <li>Le diagnostic des compétences permettra d'évaluer les besoins en formation, en spécialisation de certains profils pour l'intérêt collectif et/ou en recrutement.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition d'un système d'évaluation, de régulation, d'ajustement et de capitalisation continu (structure apprentissage)</li> <li>Réunions régulières entre les membres pour suivis et partage des informations + liste pilotage et réponse à des questionnaires internes, pour l'appréciation de la démarche et des actions par structures et par salariés.</li> </ul>
LA RELATION INTER-STRUCTURE	Pour chaque structure		Pour l'ensemble	<p style="text-align: center;">QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES</p>	

<p><b>ETATS MOBILISES</b> (ce sur quoi les structures se sont appuyées)</p>	<p><b>CE QUI A ETE FAIT</b></p>		<p><b>QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES</b></p>	
<p><b>Pour chaque structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure et démonstration factuelle de l'impact de la coopération.</li> <li>• Mesure et démonstration factuelle des bénéfices de la coopération.</li> </ul> <p>Entretien entre les membres et entre-arde et coréalisation sur diverses actions menées par chaque structure.</p> <p>Le modèle économique des structures passe par une période de mutation avant de pouvoir passer de la pépinière à la coopérative POLA</p> <p><b>LE MODELE ECONOMIQUE DE LA COOPERATION</b></p>	<p><b>Pour l'ensemble</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un modèle économique commun</li> <li>• Construction du modèle économique commun menée par le travail de préfiguration autour d'un lieu de fabrique et du développement d'une offre de services en son sein.</li> <li>• Mesure et démonstration factuelle de l'impact de la coopération.</li> <li>• Faisabilité et visibilité plus grande sur le territoire pour les partenaires à l'échelle du territoire</li> <li>• Mesure et démonstration factuelle de s bénéfices de la coopération.</li> <li>• Accroissement des actions et des budgets, temps dégagé grâce à l'assistance technique (gestion/comptabilité/veille sociale/accompagnement) du coordinateur et du poste mutualisé de comptable qui est rebasculé sur la recherche et la réponse des structures à des appels à projets,...etc</li> <li>• Définition des modalités de participation des membres (en nature, mise à disposition, par paiement direct, ...).</li> </ul> <p>Etape de réflexion sur la construction d'un modèle de fonctionnement : financier, administratif, juridique...</p>	<p><b>Pour chaque structure (enjeux individuels)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de l'équilibre économique (exploitation, trésorerie)</li> <li>• Pérennisation, création d'emplois et recherche de ressources diversifiées</li> <li>• Respect des besoins de développement</li> <li>• Améliorer et stabiliser les modèles économiques des membres</li> <li>• Consolidation d'un système d'information comptable fiable</li> </ul> <p>Travail d'harmonisation administratif et comptable en cours de finalisation.</p>	<p><b>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des moyens suffisant de fonctionnement en mode paramétré (budget stable et d'amont).</li> <li>• La construction du coût de fonctionnement sera la prochaine étape après l'étude économique sur la construction du lieu de fabrique</li> <li>• Consolidation d'un système de transmission fiable et d'une information synthétique</li> </ul> <p>Recherches et expérimentation d'outils de gestion de la civilité et de partage des données à renvoyer.</p>	
<p><b>LE FINANCIER - L'ECONOMIQUE</b></p>				

CE QUI A ETE FAIT		QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES	
		Pour chaque structure (enjeux individuels)	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)
<p>ETAIS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)</p> <p>LES REGLES IMPOSEES - LES MODELES POSSIBLES DE COOPERATION</p>	<p>Pour chaque structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation de la situation de départ (représentativité interne, diligence, ...)</li> <li>Efectuée depuis 2006 avec RELIER</li> </ul>	<p>Pour l'ensemble</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbitrage du support juridique de la coopération (association, groupement, format coopératif).</li> <li>Réflexion menée au sein de POLA par des rencontres d'acteurs, d'équipes (URSCOP, journées économie sociale et solidaire,...) afin de déterminer le modèle juridique adéquat.</li> </ul>	<p>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert d'emploi, modification d'employeur, de contrat de travail, intégration dans une convention collective.</li> <li>En adéquation avec la structuration juridique en cours de construction</li> <li>Recrutement externe, définition du poste et des conditions de travail.</li> <li>A partir de l'organigramme organisationnel, construction d'un plan de recrutement au vu des manques qui seront repérés</li> <li>Mise en place d'une GPEC</li> <li>Respect des rapports de subordination et d'autorité.</li> </ul>
	<p>Pour chaque structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Discours de valorisation de l'équité coopérative entre les membres.</li> <li>Engagements sur la coopération et la conduite d'une économie mixte.</li> <li>Travail de trans mission/sensibilisation interne sur les valeurs de la coopération et ce qu'elles impliquent en terme de fonctionnement (outil d'aide à la décision, réalisation de notes internes partagées via pilotage)</li> </ul> <p>LES REGLES QUE LES MEMBRES DONNENT</p>	<p>Pour l'ensemble</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Production d'un règlement intérieur</li> <li>Définition des conditions de formes et de fond de la coopération.</li> <li>A construire dans les prochains mois</li> </ul>	<p>Pour l'ensemble (enjeux collectifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des particularités des membres en limite du besoin de pilotage et de suivi collectif.</li> <li>Equilibrage à faire en terme de temps de travail consacré dans le pilotage des actions et la réalisation des chantiers :</li> <li>Développement économique des projets des membres avec respect de l'autonomie de fonctionnement de chacun.</li> </ul>
<p>LE LEGAL</p> <p>LE REGLEMENTAIRE</p>			

ETAIS MOBILISES (ce sur quoi les structures se sont appuyées)	CE QUI A ETE FAIT	QUELS SONT LES ENJEUX IDENTIFIES
Pour chaque structure	Pour l'ensemble	Pour chaque structure (enjeux individuels)
Pour l'ensemble	Pour l'ensemble	Pour l'ensemble (enjeux collectifs)
<p><b>SAVOIRS THEORIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• P.V de réunion, Pôle documentaire, Notes techniques internes rédigées par les « chargés de chantiers »</li> <li>• <b>Modalités d'apprentissage</b></li> <li>• information lors de réunion collective, formation collective et individuels par les « chargés de chantiers »</li> </ul>	<p><b>SAVOIRS PRACTIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des compétences, des savoir-faire, des ressources partenariales spécifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnalisation, consolidation des compétences internes.</li> <li>• Création d'un langage commun, fédération de l'équipe pour créer de la ressource, en fonction des profils des structures (de leurs activités, de leurs expériences), de leurs salariés et/ou de leurs membres</li> <li>• Invitation des enseignants à participer à l'ébauche de projet pédagogique du réseau.</li> </ul>
<p><b>SAVOIRS THEORIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mobilisées</li> <li>• Modalités d'apprentissage</li> </ul> <p>Rencontre et participation à des colloques et des réunions avec information transmise à l'ensemble des membres, entretiens conseils avec des personnes ressources identifiées, rencontre et échanges avec des équipes et des lieux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition des complémentarités et reconnaissance réciproques des expériences des membres.</b></li> </ul> <p>L'adoption d'un fonctionnement coopératif permet de structurer et de valoriser les échanges entre les membres issus du secteur des arts plastiques et associés (assimilables) et d'améliorer et viabiliser les modalités économiques des membres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidation du savoir commun</b></li> <li>• <b>Développement d'une culture commune</b></li> </ul> <p>Session de formations, « voyages d'étude » : visites d'équipements, analyse des lieux et des projets, des différents modèles de fonctionnement existants</p>
<p><b>LA CONNAISSANCE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modalité de transfert du système d'apprentissage interne (plan de formation commun, création d'un espace ressource partagé, ...)</b>, en cours de définition</li> </ul> <p>Construction d'un pôle d'accompagnement administratif moteur du développement économique. Sa mission de gestion est essentielle au fonctionnement fluide de la mutualisation. Cette mission se prolonge dans le développement de nouveaux projets mettant en complémentarité les compétences de tous ses membres</p>	
<p><b>L'OUTILLAGES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Outils mobilisés</b></li> </ul> <p>Outils de suivis communs mis en place au sein de chaque structure</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Outils mobilisés</b></li> </ul> <p>Importante communication des informations par mail. Travail vertical pres que exclusivement</p>

► ***Pour approfondir  
vos connaissances  
et enrichir vos réflexions***

### RESSOURCES ET OUTILLAGE INTERNET MOBILISABLES :

Sur la coopération/mutualisation :

Le site du CNAR Culture : [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)

Le site ODIA Normandie : [www.ordianormandie.com](http://www.ordianormandie.com)

Le site de l'AVISE : <http://www.avise.org/>

Sur le portage de l'emploi :

Le site de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs : [www.ffge.fr](http://www.ffge.fr)

Le site du périple : [www.peripl.org](http://www.peripl.org)

Le site du réseau des entrepreneurs coopératifs : [www.scop.coop](http://www.scop.coop)

Pour le soutien à votre projet :

Site DLA-IFAIID : <http://www.ifaid.org/appuiprojets/dla/index.html>

Site Région : <http://interventions.aquitaine.fr/article347.html>

CRESS Aquitaine : <http://www.cressaquitaine.org/fr/>

Pour le financement privé de votre projet :

Le site de la Fondation de France : <http://www.fdf.org/jsp/sitePortal.jsp>

Le site d'ADMICAL : <http://www.admical.org/> (annuaire fondation)

Centre Français des Fondations : [www.centre-francais-fondations.org/](http://www.centre-francais-fondations.org/)

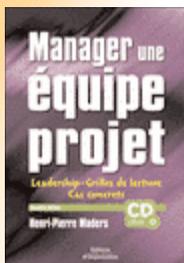
Institut de France : [www.institut-de-france.fr/index.html](http://www.institut-de-france.fr/index.html)

Boîte à outils du guide repère (téléchargeable sur le site) :

- Grille d'évaluation des besoins de votre structure,
- Grille de synthèse des besoins des structures engagées sur le projet de coopération et/ou de mutualisation,
- Note d'intention du projet de coopération et/ou de mutualisation,
- Trame de fiche de poste : aspects fonctionnels,
- Trame de fiche de poste : aspect compétence,
- Carte d'identité du projet,
- Questionnaire d'évaluation de la place des structures dans le projet de coopération et/ou mutualisation,

## ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES :

Sur le projet :



### **Manager une équipe projet** - Henri-Pierre Maders

Éditions d'Organisation - 11/2002

17X24 272 pages

**Prix : 28 €**

Développer la réussite des projets c'est poser un management adapté.

Ce livre a pour objectif de vous aider à développer des compétences en management de projet. Articulé autour des 5 phases du processus de constitution et de développement d'une équipe performante : l'observation, la cohésion, la différenciation, l'organisation et la production.

- 20 modèles de compréhension des comportements individuels et collectifs vous permettant de prendre du recul par rapport aux situations que vous rencontrez dans le cadre de vos projets,
- 25 schémas synthétiques vous permettant de mettre ces modèles en perspective,
- 32 illustrations permettant une passerelle entre théorie et pratique,
- 12 questionnaires vous permettant de réaliser des autodiagnostic individuels et collectifs



### **Anthropologie du projet** - Jean-Pierre Boutinet

**Prix : 20 €**

"Les conduites d'anticipation s'imposent aujourd'hui dans leur grande variété comme un fait majeur de notre temps" constatait l'auteur dès 1990 lors de la première édition de ce texte dans la collection Psychologie d'aujourd'hui. Plusieurs fois réédité et corrigé, ce manuel est devenu une introduction classique à l'analyse de ce que l'on appelle les "conduites à projet" et les "cultures à projet". Mais "lorsqu'il passe de la phase de conception à la phase de réalisation, le projet constitue-t-il un guide efficace à l'action ?" Que nous apprend le projet sur la condition humaine lorsque celle-ci se préoccupe du "faire advenir" ? Cette approche anthropologique du projet vise à identifier la diversité des situations, à repérer les invariants, à comprendre comment fonctionne le projet dans différents ensembles culturels, à s'interroger sur la façon dont les individus, les groupes, les cultures construisent et vivent leur rapport au temps."



### **Évaluer et optimiser le projet associatif : Diagnostic stratégique de l'association de Bigourdan, Tchekachine**

**Prix : 35 €**

"Cet ouvrage livre les clefs pour définir (ou redéfinir) son projet associatif et, à la lumière de ce diagnostic, pour décider des véritables choix d'orientation et de stratégie qui engageront durablement l'association. Il développe pas à pas méthodologie requise et de nombreux exemples illustrent les aspects techniques. Cette approche didactique sera appréciée par tous les dirigeants associatifs, les bénévoles et les salariés de l'association, mais également par tous les acteurs du monde associatif."



### **Etude de faisabilité d'un projet de Martine Carbonel, Jean Renaud**

**Prix : 9 €**

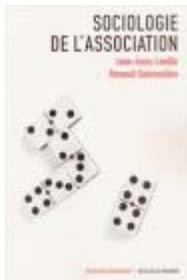
Présentation de l'éditeur

Le projet est une démarche qui ne cesse de se répandre, et son management est une préoccupation quotidienne au sein des entreprises. Mais sa réussite passe indiscutablement par des études de faisabilité complètes, fiables et crédibles.

C'est à cette étape particulièrement intéressante, parce qu'elle balaie tous les aspects du projet : coûts, délais, performances et faisabilité technique, qu'est consacré le cœur de ce mémento.

Tous les acteurs désireux de mener à bien un projet trouveront les outils et les méthodes dont ils auront besoin pour réussir leurs études

### **Sur l'association :**

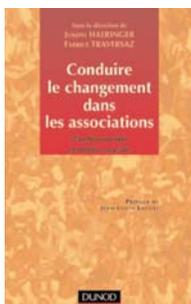


### **Sociologie de l'association de Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu**

**Prix : 29 €**

La recherche internationale, européenne comme américaine, a mis en évidence ces dernières années l'actualité du fait associatif. En 1990, les associations employaient près de douze millions de personnes dans huit pays industrialisés et en transition comme la Hongrie soit un emploi sur vingt. À ce travail rémunéré s'ajoute le travail bénévole représentant l'équivalent de 4,7 millions d'emplois. Pour ces raisons il semble opportun que l'association devienne un thème de référence pour les sciences s o c i a l e s .

Un ouvrage conçu notamment en partenariat avec le CNRS.



### **Conduire le changement dans les associations de Haeringer, Traversaz**

**Prix : 35 €**

Bien que non situé sur le champ du culturel, les réflexions de cet ouvrage sont un apport intéressant pour tout type d'association.

Diriger autrement, tel est l'objectif que se fixent la plupart des équipes dirigeantes au sein des associations. La conduite du changement est donc l'une des préoccupations majeures de ce secteur. Ainsi, cet ouvrage associe l'expérience dirigeante et la recherche sur les associations pour proposer un outil de réflexion et d'action dans les domaines suivants : nouvelles compétences, nouvelles qualifications, nouveaux outils.

Public concerné : Cadres et directeurs d'établissements sanitaires et sociaux ; Cadres et directeurs d'associations d'action sociale



### **Les groupements d'employeurs – Le travail à temps partagé au service de l'emploi**

Editions LIAISONS, 2008, 251 p.

**Prix : 26 €**

La deuxième édition de Groupements d'employeurs, l'ouvrage de Jean Dalichoux et Pierre Fadeuilhe aux Editions Liaisons, reste un manuel très pointu à destination des utilisateurs de cette forme de travail partagé. La qualité d'un des co-auteurs, ancien secrétaire général du CNCE-Geiq (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification), donne un éclairage particulier au texte orienté vers cette modalité de l'insertion par l'activité économique.

Les groupements d'employeurs représenteraient 15 000 salariés ETP ; dans cet ensemble, existent une centaine de GEIQ, qui forment et qualifient des demandeurs d'emploi, dans une vingtaine de branches d'activités. Les auteurs estiment que cette forme de travail partagé, qu'ils distinguent du portage salarial, des coopératives d'activités et d'emploi et des GIE, a vocation à se disséminer, avec un objectif de 100 000 emplois. Notamment parce que certaines collectivités locales participent à leur éclosion, que les clauses d'insertion dans les marchés publics ouvrent de nouvelles possibilités et que les PME y voient des formes de mise à disposition de main d'œuvre intéressantes.

En conclusion d'un ouvrage qui n'oublie aucun des aspects de la constitution économique et sociale des groupements d'employeurs (associations ou coopératives, depuis un décret de 2005), les auteurs formulent plusieurs propositions pour achever leur développement, à condition, écrivent-ils, que "l'alliance soit réussie entre le besoin de flexibilité des entreprises dans la gestion de leurs effectifs salariés et le besoin de sécurisation des parcours professionnels".

## ***Annexes***

Dans quels domaines d'activité se situe le potentiel de coopération / mutualisation ?		REPORTEZ ICI LA SITUATION DE BESOIN DE CHAQUE STRUCTURE					
Gestion comptable		Association 1	Association 2	Association 3	Association 4	Association 5	Association 6
1. vous disposez d'informations comptables et financières fiables							
2. la périodicité des ces informations est suffisante							
3. vous connaissez la rentabilité économique (rapport coût / recette) de vos actions, activités, services.							
4. Vous avez à moyen terme (+ de 12 mois) une vision réaliste (budget prévisionnel) de vos produits et charges (les produits et les charges se sont réalisées telles que prévue l'année antérieure par exemple)							
5. vous connaissez vos disponibilités bancaires et vos risques de difficultés de paiement à moyen et long terme (plan de trésorerie)							
6. vous pouvez/savez évaluer vos risques économiques et/ou vos besoins financiers pour la pérennité de vos activités et/ou de vos emplois.							
7. vous connaissez votre capacité d'investissement							
8. vous êtes informé des actualités en matière de réglementation du travail							
9. vous êtes informé des actualités en matière de paie							
10. la réglementation sur le travail et sur la paie est appliquée au fur et à mesure de ses évolutions							
11. les bulletins de paie et les cachets sont édités et versés en temps et en heure							
12. vous disposez d'un équipement informatique et logiciel adapté							

REPORTEZ ICI LA SITUATION DE BESOIN DE CHAQUE STRUCTURE

Soutien à la réalisation des activités et/ou des créations	Association 1	Association 2	Association 3	Association 4	Association 5	Association 6
13. d'espaces suffisants pour réaliser vos activités e/ou préparer vos créations						
14. des matériels suffisants pour réaliser vos activités e/ou préparer vos créations						
15. des personnels techniques compétents pour soutenir vos activités et/ou vos créations						

REPORTEZ ICI LA SITUATION DE BESOIN DE CHAQUE STRUCTURE

Production / Diffusion	Association 1	Association 2	Association 3	Association 4	Association 5	Association 6
16. la recherche de partenaires (acheteurs, coproducteur, subventionnement)						
17. la commercialisation de vos activités, vos services, vos productions (promotion, négociation, suivi)						
18. l'établissement des différents contrats (cession, diffusion, engagement, coproduction, droit d'auteur, ...)						
19. le suivi des paiements et leur relance si besoin						
20. la communication : conception, diffusion, mesure d'impact.						
21. la logistique : réserver des salles, organiser les déplacements, transférer du matériel, des œuvres.						

## INTITULE DU PROJET

### PRESENTATION DU PROJET :

- L'objet
- Les motifs
- Les objectifs généraux

### PRESENTATION DES PORTEURS :

- Présentation des associations en deux à trois lignes pour chacune.

### PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION, MUTUALISATION

- Reprise de votre analyse des besoins communs

### LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION/MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE

- Coopération/mutualisation technique
- Coopération/mutualisation de compétence

### LA PRESENTATION DES RESULTATS ATTENDUS ET DE L'IMPACT POSSIBLE DE CETTE COOPERATION MUTUALISATION

- Au niveau du collectif : la dimension qualité pour le fonctionnement de votre structure en reprise des points d'effort identifiés se traduit en objectifs.
  - o amélioration du système d'information comptable,
  - o renforcement de la qualité des conditions de la réalisation des activités et des créations,
  - o consolidation d'un réseau de diffusion, ...
- Sur l'environnement : Vous traduisez là, la dimension qualitative et quantitative attendue de l'impact de votre coopération/mutualisation sur l'environnement.
  - o Enrichissement ou diversification d'une offre sur le territoire par complémentarité grâce à l'existence d'un espace partagé de création, de diffusion.
  - o Emergence d'une solution innovante de soutien à la création pour des artistes isolés,
  - o Renforcement d'un positionnement stratégique (politique, économique, financier,...).



---

**Activités, les tâches**


---

Prise en charge d'activités développées par les structures

- 
- 
- 

Prise en charge d'activités nécessaires au fonctionnement de l'organisation, de l'ensemble

- - 
  -
- 

**Intégration et collaboration**


---

**Collaboration** : (structure et/ou personnes avec qui la personne occupant le poste collabore pour arriver à l'objectif, type d'informations indispensables à la réalisation des tâches)

**Clients internes** : (structures ou personnes qui ont besoin du poste pour remplir leur mission)

**Fournisseurs internes** : (structure ou personne dont le travail en amont est nécessaire à la réalisation des activités du poste)

**Responsable** : (nom et/ou fonction du responsable hiérarchique)

**Permanence de la fonction** : (qui remplace et pour quelles tâches en cas d'absence ?)

---

**Clients externes: (ou bénéficiaires)** : destinataires finaux du service rendu par le poste.

---



***Type d'expérience professionnelle correspondant à l'exigence :***

### INTITULE DU PROJET

#### LES FONDEMENTS DU PROJET (reprise de l'objet et des motifs)

- Que voulons-nous et pourquoi ?
- Finalités du projet : pourquoi changer ?
- La situation initiale, la situation souhaitée (les sources et les constats, ...)

#### LES OBJECTIFS OPERATIONNELS ET INDICATEURS :

- Quels résultats attendons-nous ?
- Comment saurons-nous que nous avons réussi ?
- Quels sont nos différents niveaux d'objectifs ?
- Quels sont les indicateurs de réussite que nous retenons ?

#### PRESENTATION DES PORTEURS

- Présentation du porteur.
- Présentation des associations membres du collectif (en deux à trois lignes pour chacune).

#### PRESENTATION DES BESOINS COMMUNS/DES PISTES POTENTIELLES DE LA COOPERATION / MUTUALISATION

- Reprise de votre analyse des besoins communs

#### LA QUALIFICATION DE LA NATURE DE LA COOPERATION/MUTUALISATION QUE VOUS SOUHAITEZ CONDUIRE

- Coopération/mutualisation technique
- Coopération/mutualisation de compétence

#### L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE

- Sur quel terrain allons-nous jouer et avec qui ?
- Qui sont les acteurs internes et externes à associer dans les différentes phases ?
- Quelles sont les parties prenantes, les partenaires potentiels, les alliés et leurs attentes ?
- Quelles sont nos forces, nos faiblesses, nos risques, nos opportunités ?

#### L'INSCRIPTION TEMPORELLE ET LA PLANIFICATION DU PROJET

- Quel doit être l'enchaînement logique des actions que nous avons à mener pour atteindre nos objectifs ?
- Dans quels délais souhaitons-nous réaliser nos différents objectifs ?
- Quelles sont les contraintes de temps qui sont imposées par les partenaires et les financeurs potentiels (dates de dépôt des dossiers, délais de versement des aides, ...) ?
- Quels sont les freins que nous identifions au développement de notre projet et l'impact que leur dépassement aura sur nos délais de réalisation ?

**LES BESOINS ET LES RESSOURCES DU PROJET**

- Avec quoi devons-nous jouer et dans quelles limites ?
- Quelles sont les ressources disponibles et les contraintes pour réaliser notre projet ?
- Quelles sont nos marges de manœuvre ?
- Quelles sont nos priorités de ressources ?
- Existe t-il des projets concurrents ?

**STRATEGIE DOMINANTE**

- Sur quoi porter nos efforts en priorité ?
- Quel est le niveau de complexité de notre projet (relationnel et/ou technique) ?
- Quelles sont les stratégies à mettre en œuvre et les compétences à réunir pour réussir ?



FONDS SOCIAL EUROPÉEN

