

LES TÊTES DE L'ART

110 ANS

D'ACCOMPAGNEMENT  
DU TIERS SECTEUR  
CULTUREL





**« Dégager la route ne signifie pas la tracer. »**

Christiane Taubira, *Murmures à la jeunesse*

Direction de la publication  
Sam Khebizi, Sarah Thuillier

Coordination  
Ana Marion, Emma Coudray, Johanna Celli

Création graphique  
[Yifat Gat](#)

Imprimerie Vallière 2021  
© Les Têtes de l'Art

[www.lestetesdelart.fr](http://www.lestetesdelart.fr)



## SOMMAIRE

### **8** Avant-propos

Sam Khebizi, directeur, Les Têtes de l'Art

### **10** Introduction

Accompagner le tiers secteur culturel

### **14** Ce que nous avons réalisé

10 ans d'actions en 10 chiffres clés

### **36** Ceux que nous avons accompagnés

Un paysage en 10 portraits

### **78** Ce que nous avons appris

Éthique et pratiques en 10 standards du rock

### **100** Ce qu'il nous reste à faire

Perspectives et prospective en 10 points de vue

### **130** Remerciements

# Avant-propos

Sam Khebizi, directeur,  
Les Têtes de l'Art

L'histoire du Pôle Accompagnement s'est écrite en complète adéquation avec la philosophie d'action des Têtes de l'Art.

D'abord comprendre ! Comprendre pourquoi, à partir de 2005, nos adhérents - artistes ou associations culturelles - étaient si nombreux à venir solliciter de manière informelle nos conseils pour orienter ou structurer leurs propres activités. Une étude de terrain nous a aidés à comprendre que leurs demandes répétées n'étaient que la traduction de besoins mal couverts pour des acteurs - nombreux et éparpillés mais identifiables - du « tiers secteur culturel ».

Ensuite construire ! Passer de la réponse informelle à l'offre d'accompagnement. Façonner un service à partir des besoins des artistes et des structures, de leurs usages, de leurs habitudes. Surtout ne pas partir de nos propres contraintes, ne pas formater, dupliquer, modulariser, décliner, séquencer. Non, juste recevoir, écouter, accompagner. Et voilà l'accompagnement inconditionnel réinventé.

Puis structurer ! Trouver les modalités de financement de cet accompagnement dédié à des publics peu solvables. Tisser des partenariats, identifier des problématiques récurrentes, apprendre des structures accompagnées, rectifier, questionner notre posture, ajuster notre offre. Mais toujours rester accessible. Surtout rester un pair, jamais un expert. Rester aux côtés de ceux qu'on accompagne, en partageant les mêmes réalités, le même quotidien ; le recul et l'expérience en plus.

Enfin capitaliser ! Apprendre de 10 ans d'accompagnement, apprendre de notre vécu mais surtout de la bouche de celles et ceux que nous avons accompagnés. Charge à eux de poser un regard sur l'apport et les impacts du temps passé à leurs côtés.

Et puis évidemment, partager nos questionnements avec tous ceux qui s'intéressent aux enjeux de l'accompagnement du tiers secteur culturel. Confronter nos points de vue et perspectives.

Cette publication est la synthèse de tout cela. J'en suis particulièrement fier et particulièrement reconnaissant à ceux qui y ont contribué au fil des années et à celles (elles se reconnaîtront) qui l'ont rendue réelle. Avec, bien sûr, un remerciement appuyé aux centaines d'artistes et associations culturelles qui nous ont accordé leur confiance et leur reconnaissance au cours de ces dix dernières années.



# Accompagner le tiers secteur culturel

Fragile et incertain, en constante redéfinition, circonscrire le tiers secteur culturel relève d'un exercice complexe, qui fait appel à diverses entrées. Le mot « tiers » convoque l'idée d'une troisième voie, celle de l'initiative privée non marchande, opérant entre le service public de la culture et les industries culturelles. S'ils peuvent avoir recours à des formes juridiques multiples, ces artisans de l'action artistique nous laissent tout de même entrevoir des traits communs : centrés sur un projet ou une démarche d'intérêt général, ils préservent leur indépendance dans la relation avec les pouvoirs publics et s'inscrivent dans les principes de l'économie sociale et solidaire, sans forcément le revendiquer. Depuis 2011, Les Têtes de l'Art accompagnent leur structuration et leur développement, dans une approche de pair à pair, au travers d'un service gratuit et sur-mesure, inconditionnel et sans limite dans le temps.

Fondée en 1996 par trois comédiens, l'association Les Têtes de l'Art devient rapidement un point de rencontre de nombreux artistes, créateurs et pédagogues. Elle se professionnalise au fil des années et construit des outils et du savoir-faire dans les trois champs qu'elle investit : culture, éducation populaire et économie sociale et solidaire. Sollicitée de manière informelle par les artistes et les petits opérateurs culturels avec lesquels elle collabore, l'équipe des Têtes de l'Art prend progressivement conscience de la nécessité de mutualiser ses ressources et ses savoirs avec les autres acteurs du tiers secteur culturel. Elle se découvre capable d'analyser et de traiter finement leurs problématiques parce qu'elle les éprouve elle-même au quotidien, depuis plus de 10 ans.

Espace de mutualisation de l'immatériel, le Pôle Accompagnement est animé par la volonté de soutenir celles et ceux qui, par choix ou par nécessité, recherchent l'autonomie tant dans la création artistique que dans la gestion de leurs outils de travail. Structures de création, d'action culturelle ou d'enseignement artistique, à but non lucratif ou à lucrativité limitée, elles sont pour une large part structurées sous statut associatif et nombre d'entre elles sont fondées ou gérées en partie par des artistes. Si leurs activités sont diverses, toutes ont en commun le souhait de développer des modèles socio-économiques durables et responsables, aussi bien dans l'utilité sociale de leurs activités que dans leur mode d'organisation interne. Leur développement et leur pérennisation est donc un constant exercice d'équilibre entre le respect des valeurs fondatrices, la qualité de la production ou du service rendu et la viabilité économique de l'activité.

De 2018 à 2021, Les Têtes de l'Art ont également porté un dispositif spécifique d'accompagnement socioprofessionnel des artistes, techniciens et professionnels du secteur culturel allocataires du RSA dans les Bouches-du-Rhône. En 3 ans, 553 personnes ont été accompagnées, dont 38% dans le champ des arts visuels, 22% dans le spectacle vivant et 18% dans le secteur de la musique. Réalisée dans le cadre d'une commande publique, plus formelle et plus contrainte, cette action nous a conduits à remettre en débat le sens de notre mission d'accompagnement, les fondamentaux de notre approche, les possibilités d'adaptation et les limites à ne pas franchir. La constitution d'une équipe dédiée, inédite pour un pôle d'activité animé jusqu'alors par une seule salariée, a également soulevé la question du métier

d'accompagnateur et de sa transmission. Elle a révélé le besoin impérieux de capitalisation dont cette publication est l'aboutissement. Les Têtes de l'Art ne sont pas les seuls à se mobiliser autour des enjeux de l'accompagnement des artistes et des opérateurs du tiers secteur culturel. Depuis une vingtaine d'années, les programmes et dispositifs d'accompagnement dédiés aux entreprises culturelles et/ou de l'économie sociale et solidaire se développent en France. Dispositif Local d'Accompagnement, couveuses, agences régionales, centres ressources, incubateurs, leurs approches multiples et leurs diverses modalités forment un maillage territorial complémentaire qui tend à se renforcer au fil des années. Leur capacité à faire réseau, à échanger sur leurs pratiques au niveau interrégional et à coordonner l'orientation des usagers au niveau local est un enjeu crucial pour assurer la qualité et l'efficacité du service rendu aux usagers sur les territoires.

Cette publication est l'opportunité de croiser leurs perspectives avec les retours d'expériences de personnes et structures accompagnées, afin de révéler l'évolution des besoins et des enjeux de l'accompagnement dans les années à venir. La crise sanitaire et ses lourdes conséquences sur le secteur culturel rend plus que nécessaire la confrontation des regards pour se projeter collectivement dans ce que pourrait être ce « monde d'après ».

En effet, la crise sanitaire a mis en lumière à la fois l'utilité et la fragilité des artistes et des acteurs culturels de proximité que nous accompagnons depuis 10 ans. Une enquête menée en septembre 2020 auprès de nos usagers relève que 90% d'entre eux ont subi

une perte de ressources durant cette période : annulation de projets ou d'embauches, perte de revenus liée au chômage partiel, report d'ouverture de droits à l'intermittence... Les projections statistiques réalisées par Opale au niveau national estiment à 27 400 le nombre de structures associatives culturelles en situation de risque, dont 13 300 seraient directement en danger. Parmi elles, les structures de création, d'action culturelle et d'enseignement artistique sont en première ligne. Pourtant, le secteur culturel doit aujourd'hui engager sa propre transition : réduire les inégalités sociales et territoriales dans l'accès aux œuvres et aux pratiques artistiques, résoudre les impasses économiques de ses modèles traditionnels, renforcer en son sein la démocratie et la diversité, répondre aux urgences écologiques par la transformation de ses pratiques et de ses usages. Les acteurs du tiers secteur sont les premiers promoteurs et les principaux artisans de ce mouvement. À nous d'inventer les formes de soutien innovantes qui leur permettront de réaliser ces changements durables, souhaitables et nécessaires.

Dix années d'expériences et d'expérimentations ont forgé notre vision de l'accompagnement comme un processus d'apprentissage mutuel et itératif. Entre capacité transformatrice et risque de normalisation, il faut en assumer le pouvoir, les zones d'incertitudes et les contradictions. Il s'agit aujourd'hui encore de continuer d'apprendre de soi, d'apprendre de l'autre. Chercher, s'écouter, faire corps.



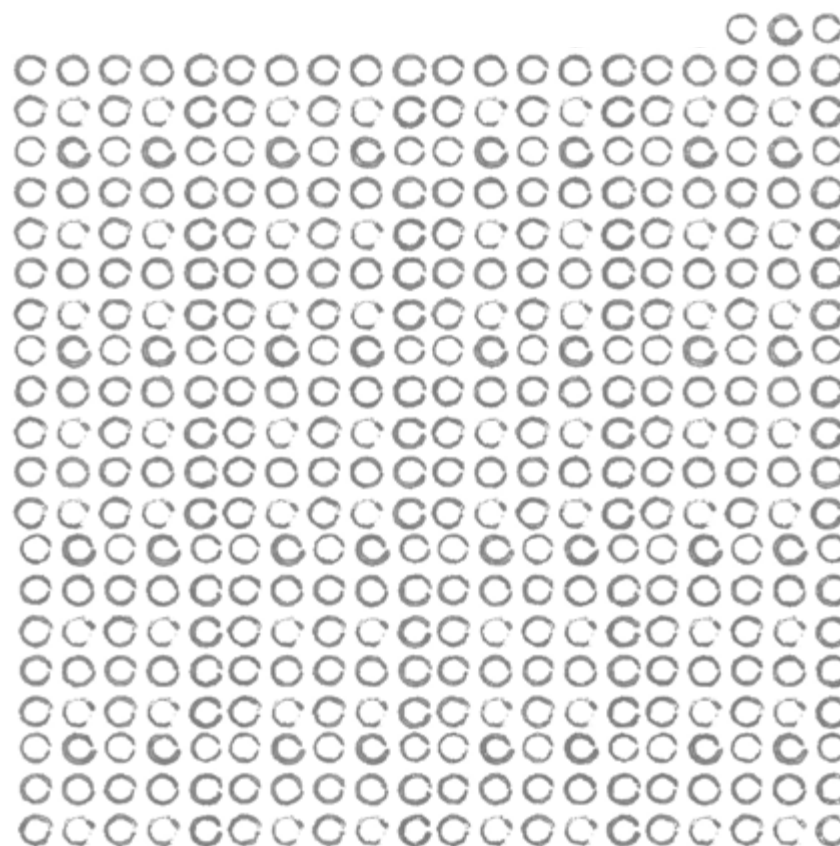
**CE QUE  
NOUS AVONS  
RÉALISÉ**

**10 ANS  
D'ACTION  
EN 10  
CHIFFRES  
CLÉS**

# 403 associations, collectifs ou porteurs de projets accompagnés

En complément de l'accompagnement individuel, 108 rencontres et ateliers collectifs ont été animés par 45 intervenants pour 1 482 participants.

Compagnie de spectacle vivant, collectif d'artistes, artist-run space, structure d'enseignement artistique ou d'action culturelle... Si les projets accompagnés sont variés, tous ont en commun le souhait de développer des modèles socio-économiques durables et solidaires, aussi bien dans l'utilité sociale de leurs activités que dans leur mode d'organisation interne. Ils composent ainsi un portrait vivant et un paysage pluriel du tiers secteur culturel sur notre territoire.





# Des usagers majoritairement orientés par des partenaires

Premiers prescripteurs de notre action d'accompagnement, les liens solides établis avec nos partenaires se lisent aussi au travers de nos 236 participations à des colloques, séminaires, tables rondes, rencontres professionnelles ou groupes de travail.

Plus de 40 partenaires ont été associés à notre action, du local à l'international, dans une variété de secteurs d'activité : culture, économie sociale et solidaire, vie associative, éducation populaire, enseignement supérieur, formation, insertion...

De notre côté, nous leur orientons régulièrement des personnes reçues lorsque leurs compétences ou leurs modalités d'accompagnement sont complémentaires aux nôtres ou mieux adaptées. 81% de nos usagers considèrent que la mise en lien proposée a été pertinente : un beau match retour !

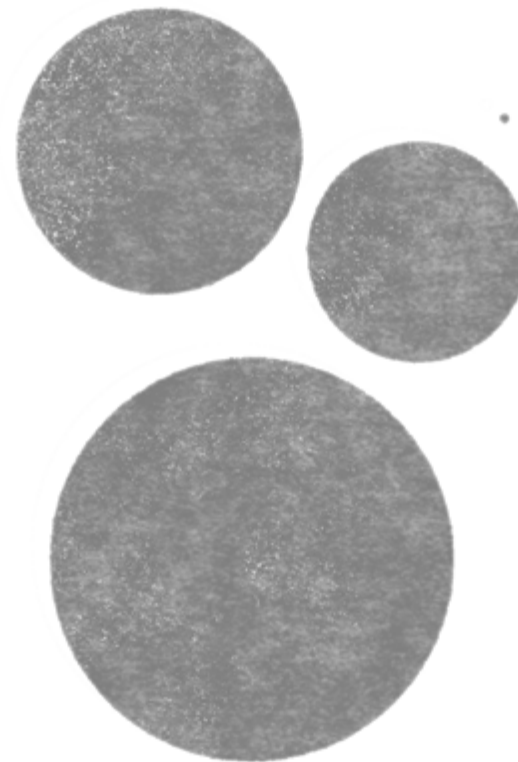
**Nos usagers nous sont orientés par :**

**Les partenaires : 44%**

**Le réseau des Têtes de l'Art : 31%**

**Des personnes précédemment accompagnées : 24%**

**Des financeurs : 1%**



# Le spectacle vivant et les arts visuels, principaux usagers de l'accompagnement

Les structures du spectacle vivant ont toujours été les usagers majoritaires du Pôle d'Accompagnement, du fait de la proximité des Têtes de l'Art avec ce secteur mais aussi d'une certaine culture de l'accompagnement au sein de cette filière. Toutefois, la présence d'artistes des arts visuels, travaillant seuls ou en collectif, s'est faite plus prégnante ces dernières années. Elle est le signe d'une progressive diversification des aspirations artistiques, des projets professionnels et des modes de travail des jeunes diplômés des écoles supérieures d'art. Nous devons être au rendez-vous de ces changements sociaux et générationnels, d'autant que les programmes d'accompagnement dédiés aux arts visuels sont encore peu nombreux sur notre territoire.

## Champs d'activité des usagers de l'accompagnement :

**Spectacle vivant : 47%**

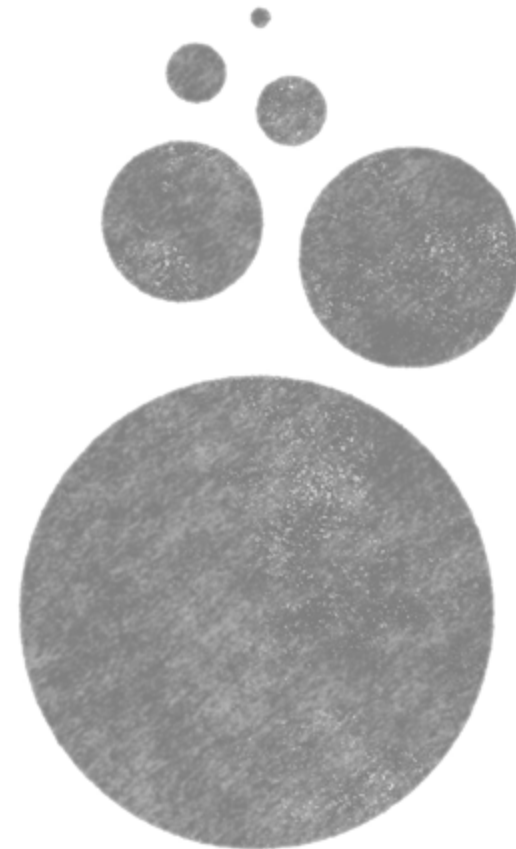
**Arts Visuels : 22%**

**Pluridisciplinaire : 16%**

**Audiovisuel : 7%**

**Livre, revue, édition : 6%**

**Artisanat d'art : 2%**



# Des modes de structuration variés, la forme associative prédominante

Du collectif informel à la structure déclarée, en passant par les statuts de travailleurs indépendants ou d'entrepreneurs-salariés en coopérative, les modes de structuration des projets accompagnés sont divers, même si l'association reste encore la forme juridique prédominante.

Parvenir à identifier des solutions alternatives lorsque le statut associatif n'est pas adapté est un moyen d'en préserver la singularité mais aussi d'en prévenir les risques pour le porteur de projet. Définir ou redéfinir un mode de structuration pertinent selon les filières, les métiers, le sens des projets et la composition des équipes de travail est l'un des enjeux majeurs de nombreux accompagnements.

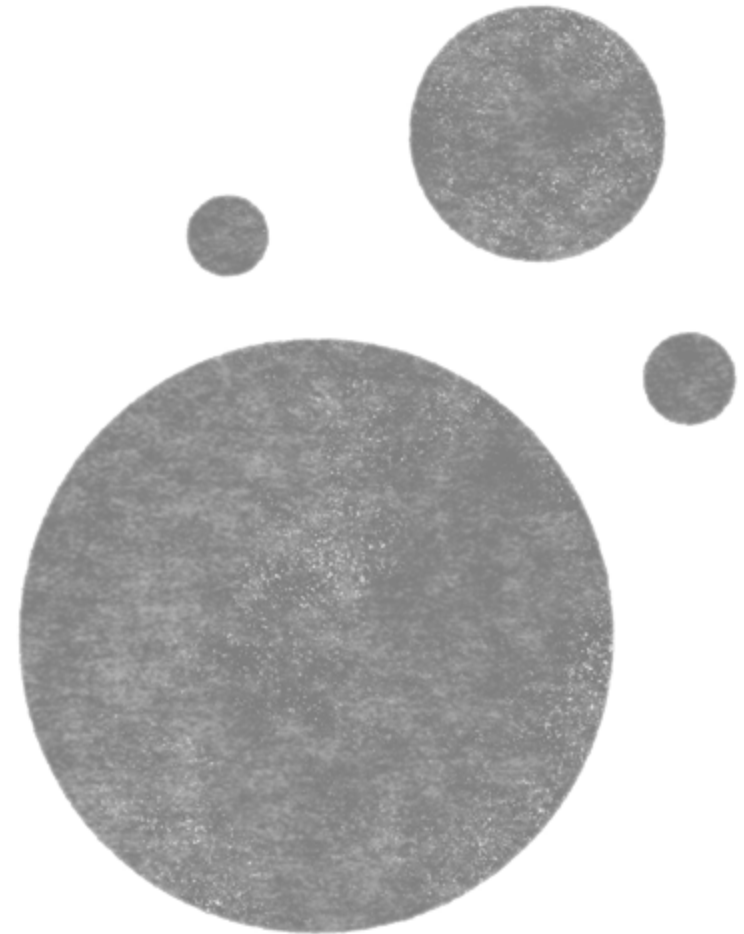
## Mode de structuration des projets accompagnés :

**Associations : 58%**

**Porteurs de projets individuel : 25%**

**Travailleurs indépendants : 9%**

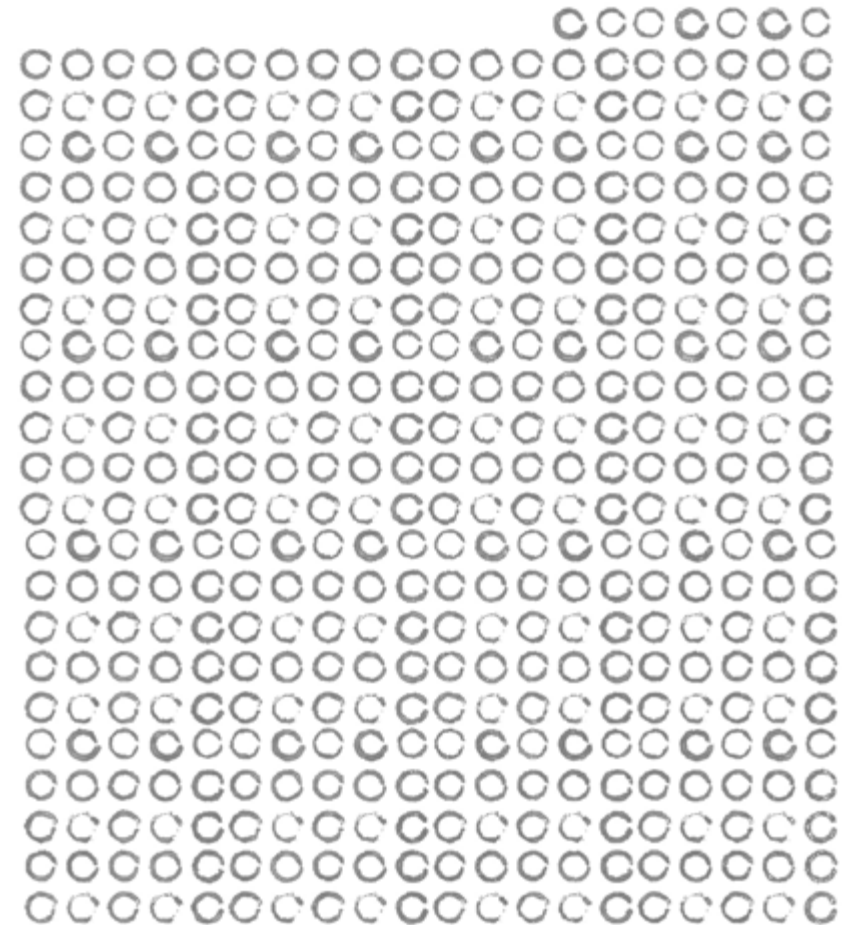
**Collectifs informels : 8%**



# 447 heures de rendez-vous individuels en moyenne par an et par accompagnateur

Pour la personne accompagnée, les séances de travail individuelles constituent de 80% à 100% du parcours d'accompagnement, quelle que soit sa durée. Elles ne représentent pourtant qu'un 1/3 du temps de travail de l'accompagnateur.

Ce que ces chiffres mettent en lumière, c'est la partie la moins visible du travail d'accompagnement - les heures dédiées à la conception des outils, à l'évaluation des actions, aux relations partenariales, à la veille et à la formation - indispensable à la production d'un accompagnement de qualité.



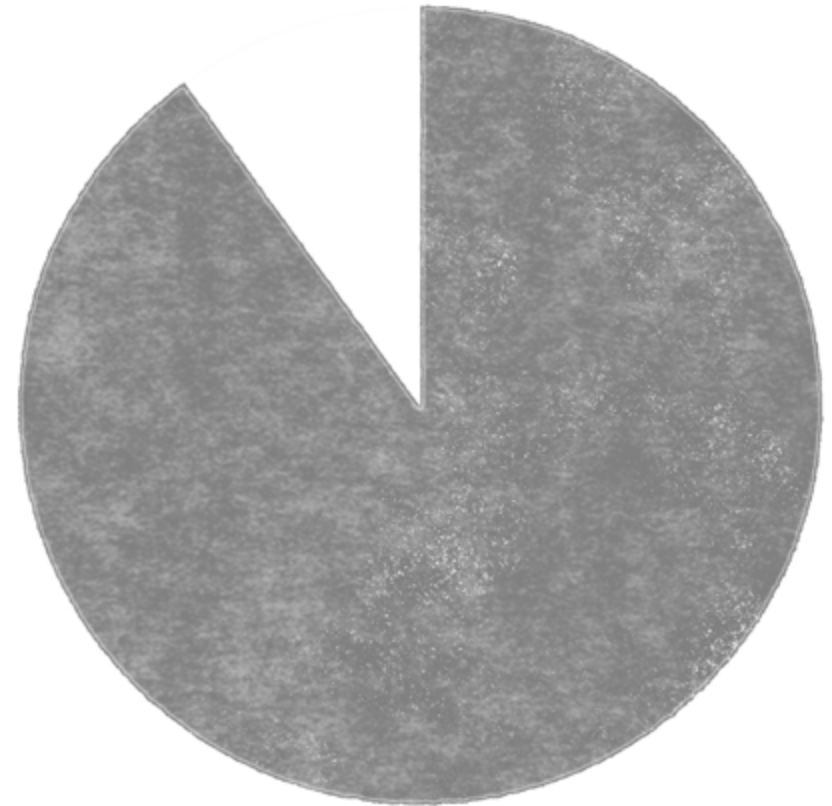
# 90% des personnes accompagnées considèrent que l'accompagnement a été mis en œuvre au bon moment

Les Têtes de l'Art ont fait le choix de proposer l'accueil inconditionnel comme mode d'accès à l'accompagnement. Toute structure ou porteur de projets peut solliciter un accompagnement à tout moment de l'année et à n'importe quel stade d'avancement de son projet.

Un inconvénient : les embouteillages à l'entrée, notamment à certaines périodes clés de l'année !

Un avantage : le premier rendez-vous accordé à tout le monde, qui permet d'évaluer de manière précise et concertée la pertinence de la mise en place d'un accompagnement ou une éventuelle réorientation.

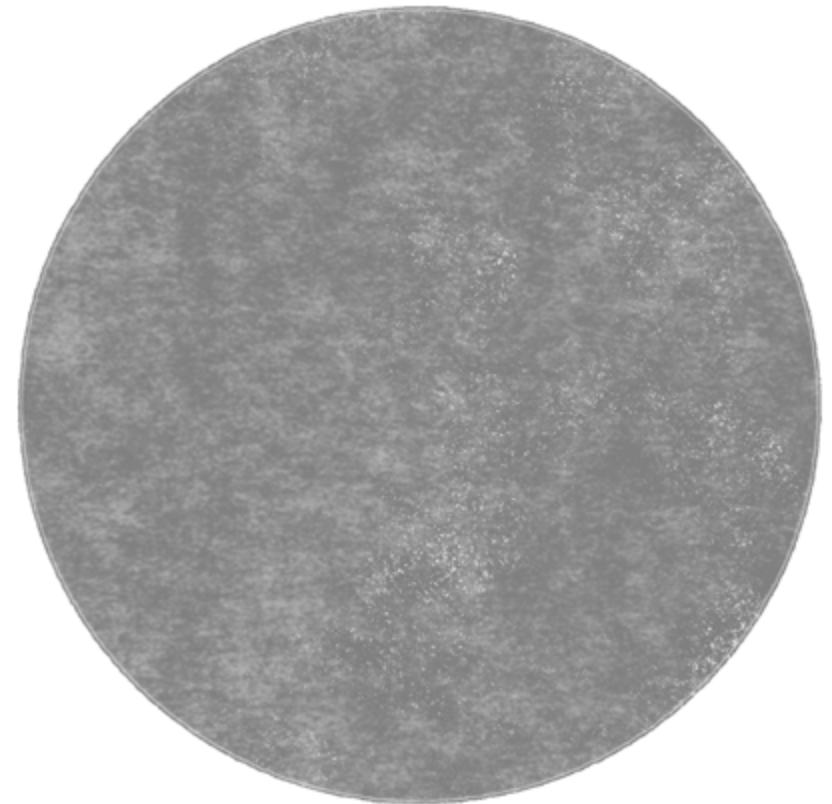
Une méthode qui fait visiblement ses preuves, à contre-courant des dispositifs ciblés ou sélectifs pourtant majoritaires dans le champ de l'accompagnement.



# 100% des usagers ont perçu l'accompagnement comme un espace propice à l'expression de leurs besoins, problématiques, limites, points de vue

Ouvrir un dialogue d'égal à égal, libre et sans jugement, est au fondement de notre pratique d'accompagnement. Au-delà d'un appui concret à la mise en œuvre de leurs projets, les personnes et collectifs accompagnés recherchent également un tiers extérieur qui les aide à remettre en question leurs pratiques, leurs analyses ou leurs stratégies, en toute confiance.

22% de nos usagers nous sont adressés par des personnes ou des structures ayant précédemment été accompagnées, un autre témoignage de la qualité de la relation créée durant l'accompagnement.

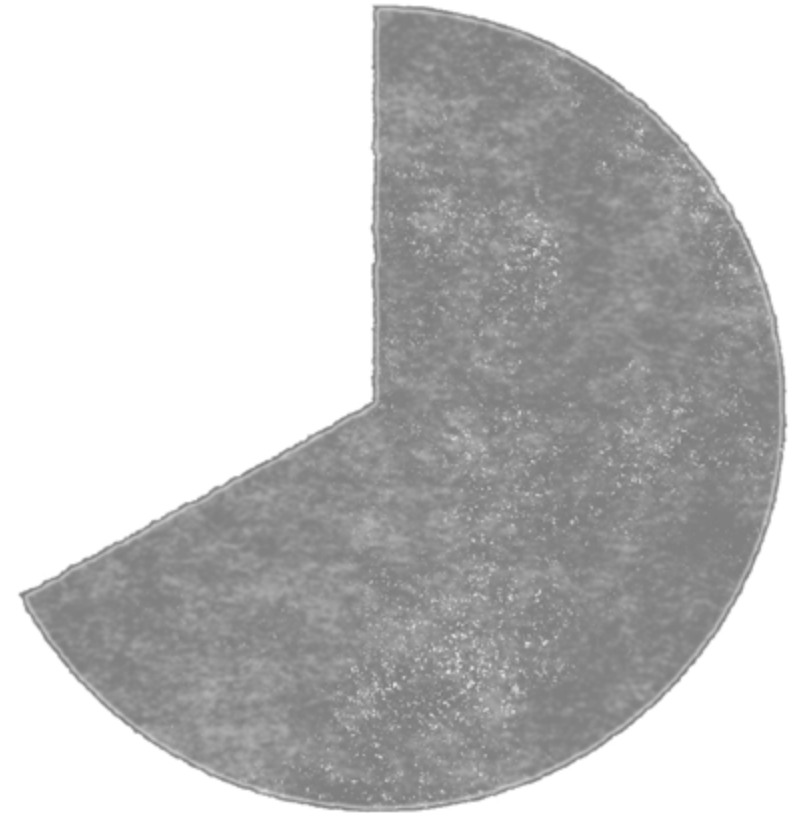


# 2/3 de la capacité d'accueil en accompagnement est renouvelée chaque année

Autre singularité de notre mode de fonctionnement :

l'accompagnement que nous proposons n'est ni formaté ni limité dans le temps. La fréquence des rendez-vous et la durée globale de l'accompagnement sont définies au fil du parcours avec la personne ou la structure accompagnée, en fonction de ses besoins. Longtemps débattue, en interne comme en externe, cette méthode a fini par convaincre.

En moyenne, la durée des parcours d'accompagnement est de 18 mois et compte 14 rendez-vous individuels ; seuls 7% des usagers font appel au service plus de deux années consécutives. S'adapter à la temporalité des projets et au rythme des personnes qui les développent n'hypothèque donc pas la capacité d'accueil. C'est en revanche une réelle plus-value tant dans l'atteinte des objectifs que dans la qualité de la relation d'accompagnement.



# Un appui au pilotage des structures et des activités

Le passage d'un cap - création d'une structure, mise en œuvre d'une nouvelle activité, accueil du premier salarié - est le principal déclencheur des demandes d'accompagnement. Les problématiques statutaires, administratives et financières en sont donc le premier point d'entrée. Se révèlent ensuite d'autres besoins, bien plus variés : réflexion sur la gouvernance, structuration de la fonction employeur, organisation des équipes et du travail, compréhension de l'environnement, définition ou inflexion de la stratégie de développement.

La capacité de l'accompagnateur à dépasser la demande initiale pour révéler des besoins non perçus ou non exprimés constitue une grande part de l'utilité du service rendu. L'appui à la décision et à sa mise en œuvre, notamment au travers de la construction sur-mesure d'outils adaptés, en est le deuxième pilier.

## Thématiques abordées durant l'accompagnement :

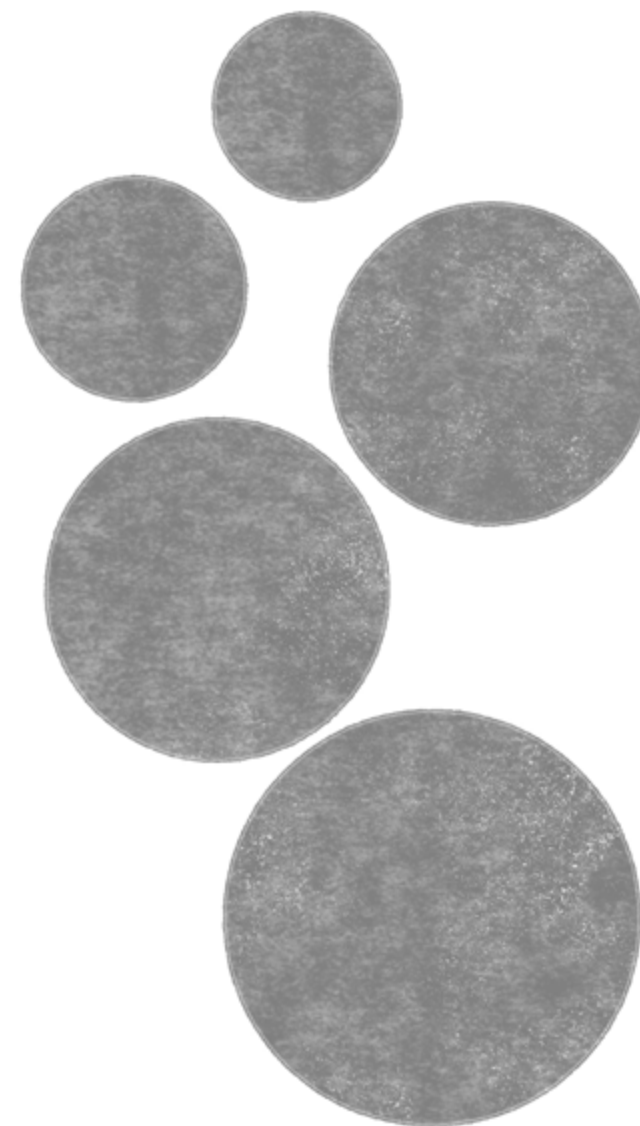
**Cadre administratif et juridique, fonction employeur : 81%**

**Modèle économique, recherche de financement : 67%**

**Organisation, gouvernance, gestion de projet : 63%**

**Environnement du projet, ancrage territorial : 44%**

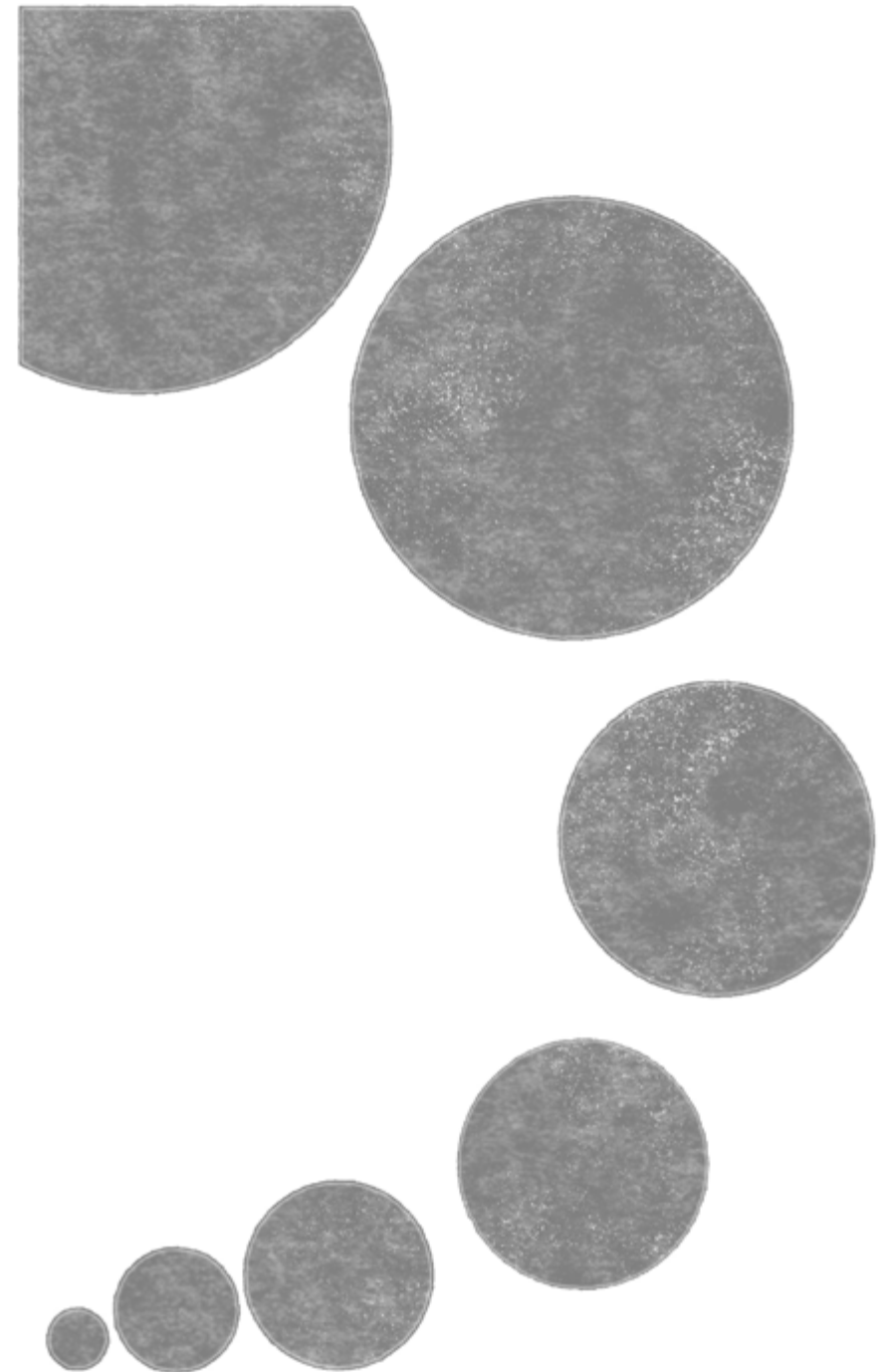
**Stratégie de développement : 37%**





# Un impact tangible sur les personnes et sur les projets

74% des structures accompagnées ont développé de nouvelles activités pendant ou suite à l'accompagnement et 68% d'entre elles ont fait progresser leur volume économique, toutes ressources confondues. Elles sont 59% à avoir embauché du personnel permanent ou intermittent et 48% à avoir étoffé ou renouvelé leur conseil d'administration. 61% des usagers estiment que les fonctions de gestion administrative et financière ont été renforcées dans leur structure grâce à l'accompagnement tandis que 80% considèrent être personnellement monté en compétences sur ces aspects. Le soutien à la recherche de financements est également un levier efficace pour consolider leur compréhension des réseaux d'acteurs et des politiques publiques ou philanthropiques (42%) dans leur champ d'activité. Centré sur les fonctions cardinales de la gestion de structure et de projet, l'accompagnement forme et transforme les personnes, les collectifs et les organisations.





**CEUX QUE  
NOUS AVONS  
ACCOMPAGNÉS**

**UN PAYSAGE  
EN 10  
PORTRAITS**

# Entre!

La compagnie Entre! a pour objet la création contemporaine en théâtre (entre autres disciplines) et également de servir d'interface artistique pour les milieux soignants psychiatriques et pédopsychiatriques.

## Anna Fagot //

Je suis metteuse en scène et auteure. Je travaille pour la compagnie Entre! basée à Marseille, avec une comédienne et trois comédiens. Longtemps, j'ai fait du théâtre en amateur, ou de façon semi-professionnelle. J'y mettais beaucoup d'exigences. C'était comme un travail et en même temps cela n'était pas rémunérateur.

À un moment, le besoin de reconnaissance a été trop grand : j'avais besoin que ce que je fais soit vu et entendu, que ce que j'écris soit lu. Par beaucoup de personnes, pas que les copains... C'était un besoin vital. Il fallait que les spectacles que je crée tournent. Il fallait intégrer le milieu, muter, devenir. Il fallait professionnaliser ce travail tout en gardant vivant le désir.

Le tournant s'est fait en 2016-2017 et aujourd'hui, quatre ans plus tard, mon travail obtient une certaine reconnaissance artistique, même si nous restons très précaires au niveau des moyens financiers. Nous avons deux spectacles créés, dont l'un, *Le Petit Poucet* et *L'Ogre*, tourne aussi bien dans les collèges que dans les théâtres. L'autre spectacle, *Bienvenue !* est plus difficile à faire circuler. Deux autres spectacles sont en cours de création.

Nous sommes vivants malgré le coronavirus et nous comptons continuer de vivre et de grandir, même si l'émergence n'est pas chose facile dans cette époque-ci. Qui sait, ce n'est peut-être jamais facile de naître ? Et puis ça ne pouvait, de toute façon, pas attendre...



«  
**Peut-être que  
l'accompagnement  
aide seulement le  
marathonien à vider  
sa chaussure où un  
petit caillou s'est  
glissé.**  
»

Aux Têtes de l'Art, j'ai bénéficié de temps d'accompagnement collectif et individuel. Cet accompagnement me donne de la force car je me suis sentie parfois démunie par rapport à la masse de travail à accomplir. Il fallait aussi s'intégrer à un nouveau milieu et en comprendre les codes. Mon accompagnatrice, tout en me déblayant le chemin de façon très concrète et pratique, m'a supportée et me supporte dans mes doutes, mes faiblesses, mes questions, ma fragilité.

Bien souvent, je me dis que je n'aurais pas tenu sans ça. Je me sens moins seule parce que je peux partager mes points de blocage. C'est une course de longue haleine et peut-être que l'accompagnement aide seulement le marathonien à vider sa chaussure où un petit caillou s'est glissé. Ça n'a l'air de rien, mais ça fait une grande différence parce que parfois, on perd tout recul. L'émergence est par moments difficile à vivre. L'accompagnement est une chose qui rend la vie un peu plus facile. Ça m'a permis de monter en compétences, de remettre en question ma posture vis-à-vis des programmeurs et des professionnels que je rencontre. Et surtout, ça m'a donné confiance.

# Compagnie du Silène

*Active dans sa forme actuelle depuis 2018, la Compagnie du Silène lutte contre toutes les formes de violences, d'isolement, de discrimination et d'exclusion par le biais de la pratique artistique et théâtrale.*

## **Nelly Vignal, Mylène Héraudet //**

Le projet central de la Compagnie du Silène est la lutte contre les violences faites aux enfants, adolescents, au travers de deux actions : « Zéro violences pour demain » est un outil de lutte contre les violences sexuelles faites aux enfants. Cette action est déjà opérationnelle sur le terrain, notamment au travers des représentations du spectacle jeune public *Le Secret...*, diffusé depuis 2019.

« La Cicatrice », une nouvelle action pour travailler la question des violences scolaires et du harcèlement est en cours d'écriture. Nous sommes actuellement à la recherche de résidences de création et de financements pour la mettre en œuvre.

En parallèle de ces deux actions phares, la compagnie mène des activités de création et d'actions socio-artistiques ainsi que des ateliers artistiques et d'art-thérapie auprès de publics fragilisés.

Nos objectifs pour 2021 sont d'améliorer la visibilité de notre travail et d'augmenter la diffusion de nos actions. Nous œuvrons à instaurer des partenariats, notamment financiers, avec les collectivités locales, mais aussi avec les acteurs artistiques à Marseille comme les théâtres et les lieux culturels. Nous souhaitons également développer notre réseau d'établissements scolaires pour la diffusion de nos actions de lutte contre les violences. Notre principale problématique est la recherche de financements, outre le contexte sanitaire actuel qui, bien évidemment, vient considérablement freiner nos avancées.



«  
**Si on apprend à un poisson à grimper aux arbres, on va forcément trouver qu'il est nul. Les Têtes de l'Art ont ajouté des griffes à nos écailles.**  
»

Lorsque nous avons commencé l'accompagnement aux Têtes de l'Art, notre objectif initial était de professionnaliser la compagnie, dans sa conduite de projets et dans sa gestion. On est très peu formés à ça ! On dit que les artistes ne savent pas vivre de leur art, c'est vrai, car on manque de formation dans les écoles. Si l'on apprend à un poisson à grimper aux arbres, on va forcément trouver qu'il est nul. Nous, on a eu l'impression d'être le poisson, Les Têtes de l'Art ont ajouté des griffes à nos écailles.

L'accompagnement nous a permis de mieux comprendre le paysage culturel local et le fonctionnement du secteur de l'économie sociale et solidaire, terrain des activités de la compagnie. Ça nous a également permis de travailler, d'une part sur les outils administratifs et financiers nécessaires au développement de la compagnie, d'autre part sur les stratégies indispensables à la réalisation et à la diffusion de nos projets.

On recherchait avant tout l'autonomie, on récoltait le plus d'informations possibles pendant les rendez-vous, puis on complétait de notre côté avec des ressources extérieures. Cet accompagnement sur le long terme était parfaitement adapté, un rendez-vous par mois nous permettait de récupérer tous les éléments dont nous avons besoin et de déterminer les pistes de travail « à faire à la maison » entre les rendez-vous. La compagnie et le projet n'auraient pas pu voir le jour si on avait pas été accompagnés par Les Têtes de l'Art, y compris en termes de motivation !

# Meiwenti

Créée en 2015, la compagnie Meiwenti œuvre à la création de spectacles ainsi qu'à la sensibilisation artistique à des esthétiques telles que le clown, le burlesque et le jeu masqué. La question du handicap est au cœur de sa première création *David et Goliath*, destinée à être diffusée en salles et en festivals mais aussi au sein d'établissements scolaires et de centres de rééducation.

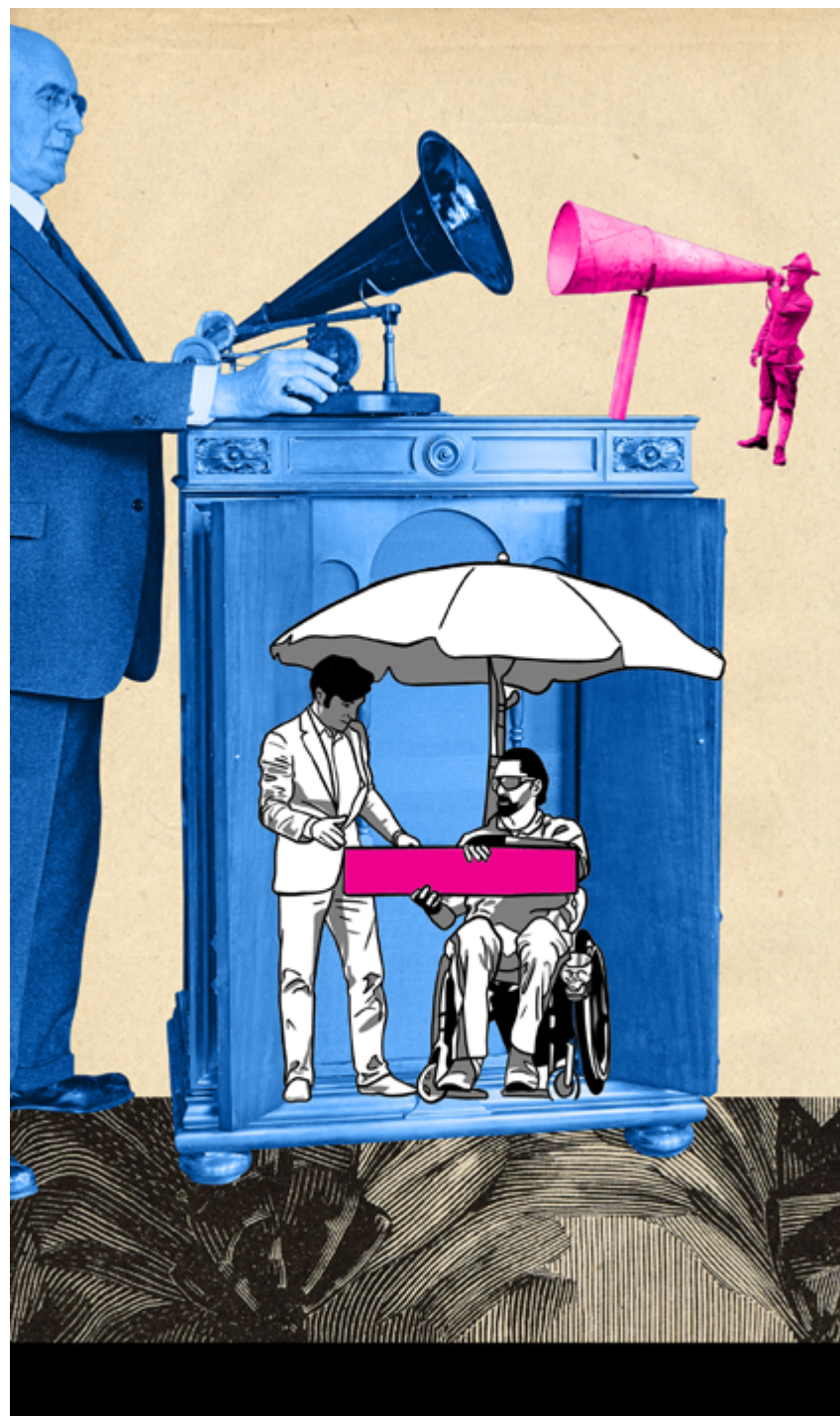
## Jonathan Giboudeaux //

La finalité de nos créations consiste dans un premier temps à faire rire et à donner envie de faire rire. D'abord parce que ça fait du bien à celui qui rit mais aussi à celui qui regarde l'autre rire, que c'est gratuit, que ça se communique plus rapidement que le Covid-19 et que ce n'est pas forcément si évident de rire dans une époque où la censure et l'autocensure nous semblent très puissantes. Ensuite parce que c'est un outil efficace contre les tabous et les préjugés.

Dans les ateliers que nous menons, outre l'acquisition de différentes techniques artistiques, notre souhait est aussi d'aider les gens à lâcher prise, de leur permettre de se délester d'un peu de tension. Rire d'eux-mêmes pour réussir à dominer leurs égos, accepter leurs défauts (et donc ceux des autres), du moins en prendre conscience, sans trop se fâcher avec eux-mêmes.

Nos objectifs actuels s'articulent autour de la diffusion du spectacle *David et Goliath* dans les salles et les festivals de rue, mais aussi au travers du projet « Handicomplex » qui s'appuie sur ce spectacle, dans des lieux plus institutionnels comme les collèges, les centres de rééducation, les Maisons pour tous et les centres sociaux.

Nous cherchons aussi à expérimenter un nouveau champ d'activité, l'audiovisuel, avec des films partageant les mêmes caractéristiques esthétiques et fondamentales que celles développées dans nos spectacles. Nous travaillons actuellement à la réalisation du court-métrage *La Méthode*, en coproduction avec le collectif marseillais Dune. Nos problématiques actuelles sont essentiellement l'apprentissage de la gestion administrative d'une association ainsi que



«  
***Ce qui est bien avec  
cet espace,  
c'est qu'on parle avec  
un avocat, pas avec  
un juge.***  
»

la mise en place d'outils adaptés. Nous cherchons également à nous équiper matériellement pour assurer le développement de nos projets et trouver des solutions financières pour les pérenniser et en créer de nouveaux.

Nous avons souhaité être accompagnés car on sentait qu'on avait besoin de mettre en place une stratégie de développement mais on ne savait pas comment la mener. L'accompagnement des Têtes de l'Art nous permet à la fois de développer notre connaissance et notre vision globale du paysage et des politiques publiques liées à notre secteur mais aussi de construire une véritable stratégie de développement de l'association. On comprend mieux les objectifs des financeurs. En matière de budget de production par exemple, on partait de tellement loin !

L'accompagnement nous permet de travailler sur des modes de fonctionnement adaptés, pour passer du bidouillage au professionnel : structurer notre projet associatif, nous projeter en termes de projets et d'activités à moyen et long terme, renforcer notre méthodologie de développement et de coordination de projets. On peut vite paniquer face à la complexité quand on est seul. Ce qui est bien avec cet espace, c'est que l'on peut poser des questions que l'on n'oserait pas poser ailleurs, notamment sur ce qui est légal ou pas. On pouvait partager nos interrogations sur les risques encourus : on parle avec un avocat, pas avec un juge.



# Organon Art Cie

Organon Art Cie produit des œuvres d'art documentaire participatives. Ces œuvres pour ceux qui y participent ou qui les regardent, peuvent au-delà de leur aspect esthétique servir d'outil à l'appropriation et au questionnement de l'Histoire collective (industrielle, migratoire, urbaine, sociale). La compagnie travaille toujours pour ses mises en scènes avec des amateurs, trouvés au cœur de ses recherches et qui se présentent ensuite dans ses spectacles tels qu'ils sont ou sous forme d'autofiction.

## **Valérie Trébor, Fabien-Aïssa Busetta //**

Actuellement, nous poursuivons le projet *Belle de Mai à l'assaut du ciel* pour encore une saison, jusqu'en juillet 2021. Nous développons également sur 2020-2021 et 2021-2022 un nouveau projet *Une réécriture des suppliants* et poursuivons le développement du projet *Rendez-vous Shakespeare*.

Nous réfléchissons à une charte de producteurs locaux et déployons nos recherches pour nous implanter durablement dans le 3<sup>ème</sup> arrondissement de Marseille, avec d'autres acteurs locaux. Nous rêvons « d'art utile », c'est pourquoi nous ne connaissons jamais la forme artistique définitive que prendra le travail. Il peut s'étendre de la musique aux arts visuels, du journalisme à la danse, en passant par le théâtre.

Étendre la dimension esthétique à la vie quotidienne, ce n'est pas seulement rendre l'art commun à tous, c'est aussi l'intégrer au processus de faire. C'est créer un nouveau rapport avec la matière, avec notre propre processus et notre propre travail, avec les différentes étapes de la fabrication, avec la fabrication sans cesse renouvelée de nos propres facultés...



«  
**Pouvoir échanger  
sur le projet global  
nous permet de  
rompre l'isolement et  
d'élargir le champ des  
possibles.**  
»

Nos objectifs actuels sont principalement le développement de nos deux gros projets. Nous avons donc besoin de nouveaux partenariats et sommes à la recherche de financement public et privé. Nous avons également besoin de locaux dédiés, de matériel spécifique. Pour ce faire, nous nous sommes associés à d'autres collectifs et associations du quartier afin de trouver un lieu que nous pourrions partager.

L'accompagnement nous permet de trouver des solutions au niveau financier - de nouvelles pistes de financements par exemple - et de dénicher de nouveaux partenaires. L'accompagnement nous a permis de mieux comprendre le jargon institutionnel, de savoir y répondre, de penser des budgets adaptés aux règles et aux possibilités des financeurs. Au début, on faisait ensemble pendant les rendez-vous. Maintenant, nous faisons nous-mêmes, nous avons gagné en compétences et en autonomie.

Avoir un échange avec une personne extérieure au projet nous permet de voir de nouvelles orientations auxquelles nous n'aurions pas pensé. Pour une petite structure comme la nôtre, où nous devons faire à la fois l'administratif, la production et l'artistique, pouvoir échanger sur le projet global nous permet de rompre l'isolement et d'élargir le champ des possibles. Il est important de ne pas faire seul, c'est toujours mieux de partager et de discuter avec quelqu'un, ça s'est révélé être indispensable au projet de la compagnie.

# Off-cells

Off-cells est une association qui expérimente différents médiums sonores à partir de la voix, notamment en nourrissant des pratiques vocales collectives. Animée par Natacha Muslera, compositrice et musicienne, l'association développe un laboratoire vocal, des créations radiophoniques et discographiques, ainsi que le projet « Chœur tac-til », un chœur réunissant chanteurs voyants, non-voyants et malvoyants.

## Natacha Muslera //

J'ai initié un chœur en 2012, « Chœur tac-til », composé de personnes voyantes, non voyantes et malvoyantes. Au départ amateur, ce chœur est devenu au fil des années un chœur de haut niveau. Il crée et se produit dans des lieux professionnels reliés à la musique de recherche expérimentale et se situe entre la musique savante et populaire.

En compagnonnage avec le chœur, j'élabore différentes écritures expérimentales distancées du champ visuel : écriture par contact avec robot haptique, écriture empathique, blind partition. De plus, je partage des techniques vocales et de soins associées à une pratique des souffles.

Je pense que le chœur a des potentiels puissants, il ravive une puissance d'émancipation et de réparation. Il peut dissoudre l'opposition entre sujet et monde... C'est pourquoi, par ailleurs, j'aime nourrir des pratiques vocales collectives, au sein de centres de création, d'art, de centres sociaux, psychiatriques, d'écoles de la deuxième chance... Cela fait partie de mon engagement d'artiste et de femme. Enfin j'ai une pratique vocale vivante liée à la performance et à l'improvisation *in situ*, qui implique nécessairement des rencontres avec des artistes au sein de projets locaux et internationaux.

Mon objectif est d'accueillir au mieux l'ensemble de ces projets, ces expérimentations artistiques, poétiques et écosophiques.



«  
**L'accompagnement  
m'a aidée dans la  
structuration d'un  
outil qui soit au plus  
proche de mes projets  
et qui reste le plus  
ouvert possible.**

»

Une des priorités réside dans le fait que je puisse bénéficier d'un socle, solidifier ma pratique d'un point de vue créatif et économique, réaliser des projets collectifs ambitieux (résidence au Japon avec le chœur et une équipe de tournage) et bien sûr l'ouvrir à d'autres artistes. Aujourd'hui l'association rayonne au niveau local, national et international, elle peut me rémunérer ainsi que d'autres artistes. Enfin, nous avons trouvé les financements pour ce projet de résidence de création au Japon avec « Choeur tac-til » et une partie du tournage du film.

Actuellement, nous devons trouver les moyens de salarier à temps partiel une personne qui puisse travailler davantage sur les aspects administratifs, production, comptabilité... Ainsi que continuer à chercher les financements pour réaliser des ateliers de pratique vocale au sein de structures d'art, sociales, psychiatriques. Et enfin, continuer à trouver des soutiens pour la réalisation du film *France-Japon* avec le chœur, « Du ciel pour les oreilles ».

L'accompagnement m'a aidée dans la structuration d'un outil qui soit au plus proche de cela et qui reste le plus ouvert possible. Je ne m'attendais à rien en arrivant au Pôle Accompagnement et ce que j'ai découvert est une aide fondamentale, un savoir-faire très précis par rapport à la structuration d'une association. Nous avons donc structuré patiemment (je n'y connaissais rien) une association loi 1901, Off-cells, pour héberger l'ensemble de ces activités.

La personne qui m'accompagne est à l'écoute des problématiques et des désirs, et possède un savoir-faire précis, pratique et engagé. L'accompagnement est à la fois attentif et soucieux de faire au mieux pour trouver la solution adéquate. C'est grâce à la qualité des échanges, à sa disponibilité et à sa capacité à être aux aguets des changements et nouvelles possibilités (juridiques, administratifs, financiers) que nous avons toujours pu avancer, déployer intelligemment et sensiblement les projets reliés à la création de cette association.

# Samuel Segura

*Footballeur, Samuel Segura a rencontré la danse en 2006, dans un jardin public. Membre du Collectif Xanadou, dont la création collective La Ferme des Animaux a été en sélection officielle du festival Châlon dans la rue 2019, il développe en solo des expérimentations chorégraphiques in situ au travers du projet Cryptographique, co-produit par Ramdam et Les Subsistances.*

En ce moment, je navigue entre le solo d'une performance dansée dans l'espace public et les créations de théâtre de rue avec le collectif Xanadou. Avec ce collectif, j'ai créé ma première pièce, témoignage d'expériences vécues sur les ZAD et lors de voyages à l'étranger, puis deux duos et une création collective. Le solo de danse s'inscrit dans la continuité d'une exploration que je poursuis depuis plusieurs années en tant que danseur performeur.

L'art m'a transformé et a changé mon rapport au monde. J'ai toujours cherché à transmettre cette libération que j'ai moi-même vécue et que je continue de vivre, car plus j'avance, plus je me libère.

Aujourd'hui, j'aimerais développer mes interventions de danse en espace public au niveau national et international, collaborer avec d'autres artistes, rencontrer des artistes et des publics venant d'autres cultures, ayant d'autres codes et avec lesquels je pourrai créer et échanger des pratiques. Je souhaite aussi continuer un projet de transmission auprès de jeunes adolescents dit déficients mentaux pour lesquels je viens de donner un atelier à Lyon.

Je voudrais aussi élaborer un partenariat avec une municipalité pour pouvoir explorer ses espaces en hauteur sans être inquiété par la police ou les citoyens : escalade urbaine et danse sur les toits et les façades.



«  
**La personne qui m'a  
accompagné m'a  
redonné un souffle.**

»

Je rencontre un certain nombre de barrières dans la réalisation de ces objectifs. Par exemple, je maîtrise mal la conception des dossiers de demandes d'aides, particulièrement à l'échelle européenne. Je ne maîtrise pas suffisamment l'anglais pour cela !

Lorsque j'étais allocataire du RSA et accompagné par Les Têtes de l'Art, j'ai repris confiance en certains projets, en les canalisant. J'ai pu restructurer ma pensée et les concepts artistiques importants pour moi. La personne chargée de mon accompagnement m'a redonné un souffle.

Aujourd'hui intermittent, je poursuis avec l'accompagnement associatif proposé par Les Têtes de l'Art. J'apprends les mécanismes administratifs et budgétaires de la production de spectacle, pour continuer à professionnaliser mon activité. Cela m'apporte et apporte à mes projets plus de crédibilité auprès des partenaires et artistes avec lesquels je travaille. Cela me permet également de pouvoir me projeter, en élaborant des agendas plus proches de la réalité de mon métier.

# Bretzel CompaGny

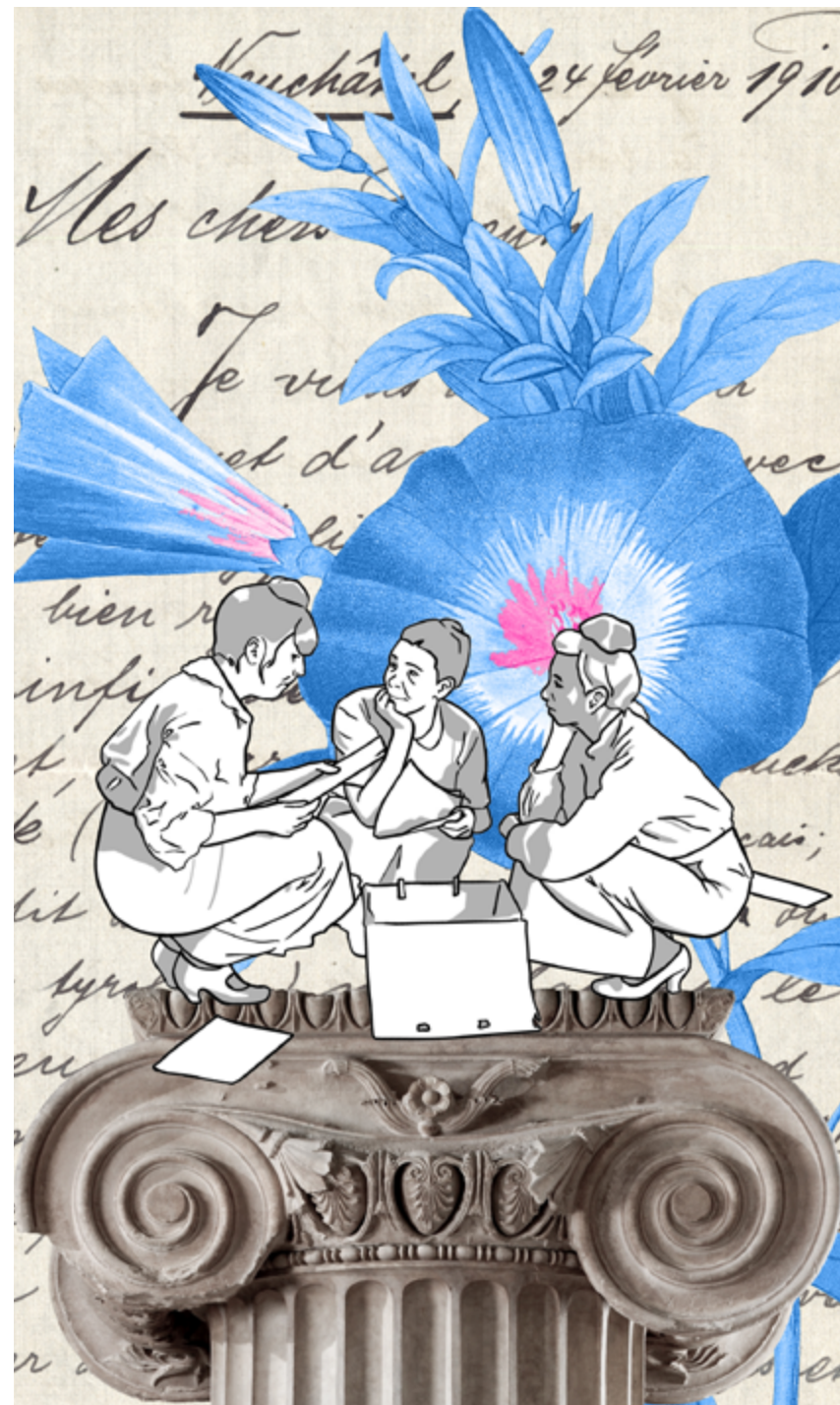
Collectif de quatre comédiennes, la Bretzel CompaGny développe sa forme et sa ligne actuelle depuis 2013, au travers de la création et de la diffusion des spectacles *Bien à vous - Lettres de femmes durant la guerre de 14 -18* et *Olympe de Gouges, de l'intérêt d'ouvrir sa gueule... ou pas ! ainsi que des actions culturelles qui leur sont associées.*

**Muriel Tschaen, Laëtitia Langlet, Catherine Swartenbroekx, Laure Dessertine //**

La Bretzel CompaGny a le désir de créer des ponts entre l'Histoire et notre histoire sociétale ou intime, en explorant la dramaturgie au travers de formes différentes. Nos créations sont conçues pour être proposées dans des lieux qui ne sont pas spécifiquement dédiés au théâtre, donnant ainsi la possibilité à un large public d'assister à des représentations théâtrales. En nous invitant dans ces lieux, nous favorisons une proximité, une interaction avec les spectateurs et un réel échange se crée.

La compagnie se donne pour mission de travailler en lien avec des groupes d'horizons variés via la pratique artistique : des adultes (leur ouvrir un champ d'expression), des lycéens et collégiens (les sensibiliser aux questions de société). À travers nos spectacles, nous voulons susciter le questionnement, faire entendre les voix de femmes et d'hommes qui ont participé à la construction de la société actuelle.

Du point de vue artistique, nous souhaitons continuer d'explorer des thèmes qui résonnent pour nous, en partant toujours du postulat de créer des ponts entre notre histoire et l'Histoire avec un grand « H ». Nous voulons continuer à présenter nos créations dans des lieux variés (théâtre, médiathèques, lycées, collèges...) afin de toucher un public le plus diversifié possible. Nous avons réussi à embaucher un chargé de diffusion, qui travaille 8 heures par mois, mais nous n'avons pas encore



«  
**L'accompagnement  
c'est un peu  
comme chez le  
docteur : notre  
accompagnatrice  
pointait des choses,  
mettait des mots  
sur nos  
problématiques.**  
»

la possibilité d'embaucher plus. C'était nécessaire, car nous avions trop de tâches à réaliser et le travail aurait fini par être mal fait. Au bout d'un moment, on ne peut plus tout faire !

L'accompagnement nous a surtout aidées au démarrage de notre compagnie. Nous avons besoin d'être structurées, organisées. Nous nous sommes retrouvées à devoir tout gérer, à cumuler plusieurs tâches, plusieurs métiers qui n'étaient pas les nôtres à la base. Nous avons appris, au-delà de notre dynamique de travail artistique, à faire de la recherche de financement, élaborer des budgets, gérer la production et la diffusion, se répartir les responsabilités.

L'impact de l'accompagnement sur notre projet a été assez énorme. S'il n'y avait pas eu Les Têtes de l'Art, il y a beaucoup de choses que l'on n'aurait pas pu faire. L'accompagnement c'est un peu comme chez le docteur : notre accompagnatrice pointait des choses, mettait des mots sur nos problématiques. Avoir un référent extérieur permettait de mettre les choses à plat, c'était un vrai plus. Nous avons pu saisir le rapport au temps et l'importance du travail en amont. On nous proposait des outils sur-mesure qu'on nous laissait expérimenter. L'accompagnement nous a aussi permis d'y voir plus clair vis-à-vis du milieu institutionnel et de ses codes. Avoir des gens disponibles pour répondre à nos questions nous a permis de construire les fondations de la compagnie.



# Combo

*Créée en 2020, Combo est une association à but non lucratif qui travaille sur des projets à l'intersection de l'art et de l'intervention sociale.*

## **Charlotte Menin //**

Basée à Marseille, Combo promeut des pratiques participatives d'expression artistique visant à soutenir la réflexion, l'expression et la résilience de publics marginalisés et vulnérables. Nous mettons également nos compétences et nos ressources linguistiques et interculturelles au service de collectifs et d'associations avec qui nous partageons des valeurs de lutte contre les inégalités, pour une plus forte justice sociale.

Actuellement, nous mettons en place un projet de recherche-action participative appelé « New ABC », dans le cadre du programme européen Horizon 2020. Le projet a pour but de développer des stratégies pour une meilleure inclusion des mineurs isolés en situation d'errance, dans le domaine de l'éducation informelle. Nous mettons en place des ateliers multidisciplinaires à la frontière européenne de Melilla ainsi qu'à Barcelone et à Marseille, associant la photo, la vidéo, le rap et un volet santé de réduction des risques.

Au sein de Combo, nous sommes des artistes, des intervenants sociaux, des personnes issues d'horizons très différents. On n'avait pas toutes les compétences pour faire aboutir notre projet. Je viens du domaine artistique, je n'avais jamais été confrontée à la gestion d'une structure. Gérer un projet ambitieux comme celui-là, ça peut être stressant. L'accompagnement permet de ne pas se décourager, surtout quand on a pas quinze ans d'expérience en gestion de projets culturels ! Notre problème, c'était qu'on brûlait les étapes. C'était sécurisant d'avoir une personne compétente qui prenait du temps pour répondre à nos questions administratives et financières.



«  
**Parfois j'avais  
l'impression de ne pas  
avancer, et ce n'était  
pas parce que je  
n'avais pas les bonnes  
réponses, c'est parce  
que je ne me posais  
pas les bonnes  
questions.**  
»

Parfois, j'avais l'impression de ne pas avancer, et ce n'était pas parce que je n'avais pas les bonnes réponses, c'est parce que je ne me posais pas les bonnes questions. L'accompagnement qui nous a été proposé par les Têtes de l'Art nous a surtout permis de renforcer considérablement notre association devenue employeuse en termes de gouvernance et de gestion administrative et financière. Le cœur de notre accompagnement a aussi été de travailler sur la configuration de notre équipe. On a partagé une réflexion profonde sur le travail dans le secteur culturel et je ne connais pas d'autres dispositifs où l'on peut échanger de la même manière.

Actuellement, l'accompagnement nous aide dans la gestion de notre projet européen, tant dans sa mise en œuvre opérationnelle que dans sa gestion financière.

# Momkin

Fondée en 2012 par une artiste visuelle, Momkin initie, développe et coordonne des projets artistiques et culturels innovants en espace public, en coopération avec des villes et territoires méditerranéens au départ de Marseille. L'association interroge la présence et le rôle de l'art dans la ville et considère l'objet artistique comme un catalyseur de lien social agissant sur l'émancipation individuelle et collective et comme une réponse politique à un système en crise, au Nord comme au Sud.

## Emilie Petit //

Après de longues années consacrées à l'écriture de situations de rassemblements poétiques en espaces urbains à Alexandrie, en Égypte, Momkin - espaces de possibles développe aujourd'hui une pratique picturale que l'on nomme dessin urbain (ou peinture urbaine).

À l'initiative de cette pratique, je partage mes recherches avec des étudiants, des artistes de disciplines différentes, des groupes d'amateurs, des adultes et des enfants. Avec elle, nous cherchons ensemble comment les lignes dessinées dans (avec) la ville peuvent accompagner les transformations individuelles, collectives ou sociétales en cours.

Avec les enfants, nous travaillons des notions essentielles en dessin que sont les points de vue, les perspectives et l'horizon, dont ils intègrent immédiatement la valeur symbolique. Nos recherches donnent lieu à des interventions en espaces publics singuliers, à Marseille et dans les pays du pourtour méditerranéen dans lesquels l'association a longtemps œuvré, et tout particulièrement à Alexandrie, chère à notre cœur.

De retour d'Alexandrie en 2018, après la fin de notre projet fondateur, le laboratoire Nassim el-Raqs, et le temps d'une ré-écriture de projet associatif en 2019, Momkin - espaces de possibles avait prévu de démarrer sa nouvelle deuxième vie à Marseille en 2020. La crise sanitaire est venue stopper, figer et mettre en doute ces élans.



«  
**C'était un échange,  
nous nous sommes  
mutuellement  
formées.**

»

Notre objectif d'aujourd'hui est simple : recommencer à travailler et trouver notre place, modestement, à Marseille, pour y affirmer notre ancrage méditerranéen.

L'accompagnement que Momkin a eu la grande chance de recevoir a eu un impact plus qu'important sur les orientations et les décisions de la structure, que ce soit pour sa structuration ou ses choix artistiques. Lorsque j'étais toujours en Égypte, ma problématique était de savoir comment gérer une association au prisme d'un autre cadre légal. Aussi, quand la situation politique s'est dégradée en 2014-2015, l'accompagnement m'a aidée à réfléchir sur les manières de continuer à mener nos activités sans mettre en danger l'équipe de l'association.

À mon retour en France, nous avons concentré l'accompagnement sur la réécriture du projet associatif de Momkin, sur la manière de renouer contact avec le milieu institutionnel local et sur notre ré-ancrage sur Marseille. Mon accompagnatrice a su mettre des mots et poser un regard pragmatique sur des intuitions empiriques que j'avais, me permettant d'affirmer mon discours et de sortir de mon isolement. Elle a valorisé mon parcours, et m'a montré que mes besoins étaient aussi ceux de nombreuses personnes dans le secteur : l'invention de modèles socio-économiques alternatifs. Elle m'a apporté des pistes de solutions et n'a pas eu peur de se confronter à mes problématiques complexes. C'était un échange, nous nous sommes mutuellement formées. La question qui se pose aujourd'hui est : comment continuer à progresser sans l'accompagnement des Têtes de l'Art ? En effet, aujourd'hui achevé, nous voyons le vide qu'il laisse dans la structure !

Plus qu'un appui, plus qu'un outil, l'accompagnement que Momkin a reçu a eu l'intelligence de se placer exactement à l'endroit utile pour créer des dynamiques fertiles et positives, n'oubliant jamais au préalable de recueillir les doutes, les questions, les troubles, pour mieux les chasser, les mettre de côté et aider à articuler des hypothèses de réponses aux questions les plus complexes posées par la coopération internationale. Aujourd'hui, j'ai identifié des financeurs, je suis autonome sur le design d'un projet mais je crois que j'ai encore besoin d'être rassurée sur le fait que je fasse les choses bien.

# L'Arbre des yeux

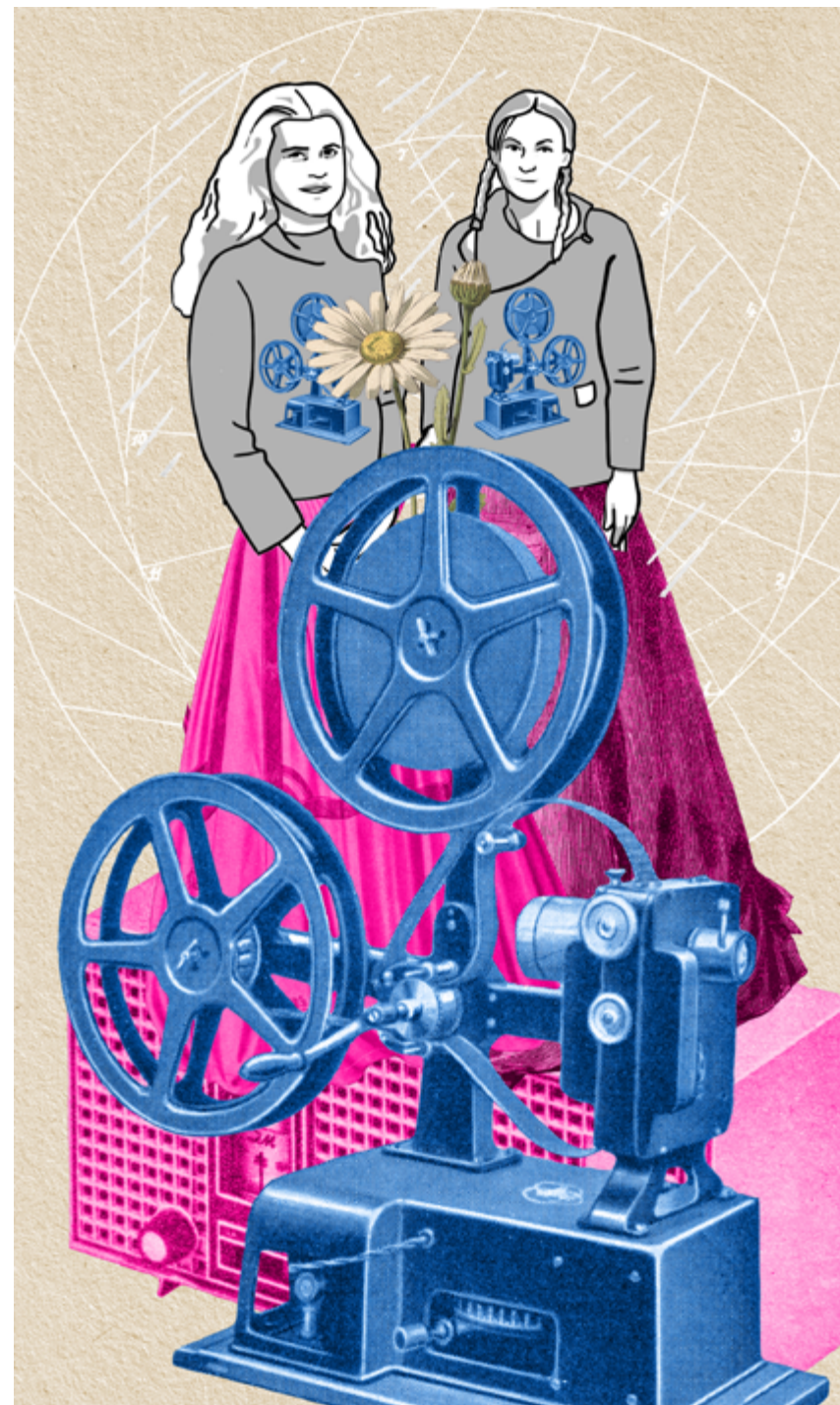
*Créée en 2016, l'Arbre des yeux œuvre dans le champ de la recherche au croisement entre sciences sociales, art et action sociale. L'association mène une recherche ethnographique et artistique sur les rêves nocturnes et les cultures du sommeil, et une recherche-action sur la transmission du sommeil de la mère à l'enfant.*

**Tuia Cherici, Arianna Cecconi //**

L'association l'Arbre des yeux est née de la rencontre entre des chercheurs en sciences sociales, des artistes et des professionnels qui travaillent dans le champ du social, de la culture et de la santé. Nous réalisons ensemble différents projets à travers une approche transdisciplinaire : investigations, recherches-actions, créations artistiques, actions de formation, ateliers, articles, vidéo-documentaires, etc.

Nous menons une recherche multidisciplinaire sur les usages, les récits, les formes du rêve nocturne et sur les différentes cultures du sommeil. Cette recherche implique les communautés et les territoires dans la découverte, la transmission et le partage de leur patrimoine onirique et de leur culture du sommeil. Nous croyons en effet que faire sortir nos rêves, nos cauchemars et plus généralement nos expériences de sommeil du huis-clos individuel au collectif permet d'enrichir l'identité et de renforcer les liens de la communauté. Nous cherchons aujourd'hui à élargir notre domaine d'action et de recherche : nous avons donc besoin de pérenniser les postes de nos collaboratrices principales. Nous voudrions aussi concevoir des stratégies pour valoriser notre travail et lui assurer un futur durable.

Nous avons démarré l'accompagnement au moment où l'association a reçu son premier financement public, pour lequel on ne maîtrisait pas les démarches juridiques et administratives. On avait aussi besoin d'informations et de suivi sur les démarches d'embauche, pour envisager une stratégie de rémunération cohérente pour les intervenantes du projet. Au début, nous n'avions pas envisagé de faire



«  
**L'accompagnement  
nous permet de  
travailler ensemble  
sur nos problèmes,  
plutôt que d'y faire  
face seules chez nous.**  
»

appel à l'accompagnement pour apprendre des choses théoriques mais plutôt pour régler des problèmes pratiques et administratifs à court terme. Au fur et à mesure de l'accompagnement, des perspectives nouvelles sont apparues.

L'accompagnement nous permet d'accéder à des informations sur les ressources disponibles sur notre territoire et d'avoir un suivi de nos démarches complexes. Aussi, ce qui est compliqué pour nous aujourd'hui, c'est que l'on doit expliquer et justifier notre démarche de création avant de la voir se développer. On doit écrire des dossiers sur des choses qui n'existent pas encore. C'est difficile de se sentir sûr de soi ! Nous avons été bien accompagnés en ce point par quelqu'un qui connaît les codes du secteur.

En alternant des rendez-vous « techniques » et des rendez-vous « perspectives », l'accompagnement nous permet de travailler ensemble sur nos problèmes, plutôt que d'y faire face seules chez nous. Finalement, le cœur de notre accompagnement a aussi été de mettre des mots adaptés sur nos problématiques.



**CE QUE  
NOUS AVONS  
APPRIS**

**ÉTHIQUE ET  
PRATIQUES  
EN 10  
STANDARDS  
DU ROCK**

# A Place Called Home\*

La première ressource de l'accompagnement, c'est l'espace physique, les mètres carrés disponibles. L'accompagnement accapare et modèle les espaces, avec peu de possibilité de modularité ou de partage de fonctions. Du calme, de la confidentialité, du confort et dans l'idéal, un aménagement intérieur favorisant l'échange et la réflexion... Nous n'avons jamais eu les moyens de satisfaire pleinement à ces exigences, même si nos efforts ont permis au fil du temps d'améliorer les conditions matérielles dédiées à l'accompagnement.

L'incendie de nos locaux en 2018 puis la crise sanitaire de 2020 nous ont appris à mobiliser les espaces publics et numériques. Mais ces adaptations, indispensables au maintien de la relation d'accompagnement, n'ont jamais été que des palliatifs. Accompagner, c'est d'abord accueillir. Il faut donc disposer d'un espace à ouvrir, d'un « chez soi » dont on puisse partager les dynamiques, l'atmosphère, les ressources mises à disposition.

L'hospitalité passe aussi par l'ouverture d'un espace symbolique, relationnel et intellectuel, dédié à la personne ou à l'équipe accompagnée. Un espace qu'ils sont libres d'ouvrir, de fermer, de transformer selon leurs besoins, sans avoir à le partager ou à le négocier. L'accompagnateur en définit quelques règles de base, notamment au travers des limites de ses fonctions et de ses compétences. Le reste est une construction mutuelle façonnée par les besoins, les appétences, les contraintes et le mode d'apprentissage des personnes accompagnées.

Tout comme les premiers rendez-vous déterminent les contours durables de l'accompagnement, les premières minutes de chaque entretien ou séance de travail modèlent son contenu, ses objectifs, sa qualité. Un sourire, un café, le partage d'une plaisanterie ou de quelques nouvelles... L'hospitalité n'est jamais acquise et ne peut être performative, elle est un geste d'accueil conscient, sincère et renouvelé.

\*PJ Harvey





# Time After Time\*

Le temps est la seconde ressource clé d'un accompagnement.

Aux Têtes de l'Art, la durée et la fréquence qui rendent l'accompagnement à la fois possible et utile se cherchent, se discutent, se projettent sans se formater. Il s'agit de « trouver le temps », de consentir à se consacrer mutuellement du temps.

Choisir d'être accompagné, c'est accepter de sortir régulièrement de la spirale des urgences quotidiennes, de la gestion des affaires courantes et de la tenue des deadlines, pour réfléchir sur ses orientations stratégiques, ses outils de gestion ou ses dynamiques collectives. Pour les artistes, c'est aussi accepter de donner du temps à d'autres activités que celles de la création ou de la transmission.

L'accompagnateur, lui, définit les variations de sa capacité d'accueil en fonction de son temps de travail et du niveau de sollicitation des personnes et structures accompagnées. Cet ajustement permanent demande une forte capacité d'anticipation et d'adaptation, de même qu'il complexifie la gestion des ressources humaines et financières.

Évidemment, définir une durée a priori, un rythme d'accompagnement identique pour tous, est une option qui aurait permis de simplifier l'exercice, en répondant au besoin de lisibilité tant de l'association que de ses financeurs. Cependant, la modularité et l'individualisation de la temporalité des accompagnements est un très fort levier d'inclusion.

Adapter l'accompagnement aux différents modes de vie, de travail et d'apprentissage des personnes accompagnées permet d'en conditionner l'accès à leurs besoins et à leurs motivations plutôt qu'à leur capacité à en intégrer les contraintes. Ainsi, les impératifs de l'activité artistique ou de la vie de famille, les projets parallèles, les emplois complémentaires ou les déplacements réguliers ne sont plus des barrières à lever mais simplement des données à prendre en compte dans la définition des modalités d'accompagnement.

\*Cindy Lauper



# You can take a horse to the water (but you can't make him drink)\*

Le socle de la relation d'accompagnement, telle qu'elle est défendue aux Têtes de l'Art, repose sur le consentement et la subsidiarité.

Mais une fois ces principes posés, comment définir dans la pratique la place et le rôle de l'accompagnant vis-à-vis des personnes et projets accompagnés ? Auto-stoppeur, commis de cuisine, mécanicien, ostéopathe ou psychanalyste... Ces plaisanteries partagées au fil des années avec les personnes accompagnées racontent cette recherche constante d'équilibre entre implication et distanciation, entre le soutien inconditionnel des personnes et le regard critique sur les organisations ou les projets.

Pour la personne ou le collectif accompagné, démarrer un accompagnement nécessite d'être prêt à accueillir la présence d'un tiers, à lui exprimer ses motivations et ses difficultés, à lui dévoiler ses lacunes ou ses incertitudes. Pour l'accompagnateur, le défi est de comprendre sans juger, de guider sans prendre la main, de reformuler sans parler à la place de l'autre, de proposer des options plutôt que des solutions.

La confiance mutuelle que nécessite un tel accompagnement ne peut se construire sur injonction : l'accompagnateur et l'accompagné doivent pouvoir se choisir et définir ensemble les termes de leur coopération. Elle se préserve ensuite par leur capacité à expérimenter ensemble, d'égal à égal, l'efficacité et les limites de leur collaboration.

Pour Les Têtes de l'Art, il s'agit enfin d'aider son équipe d'accompagnateurs à poser les bases d'une posture d'accompagnement commune, tout en laissant à chacun la liberté de la traduire selon sa personnalité, ses limites, l'évolution de sa manière d'être à l'autre. L'échange et l'analyse de pratiques, en équipe et/ou avec un professionnel qualifié, est un outil précieux pour cultiver cet équilibre collectif et individuel.

\*George Harrison



# People Have The Power\*

Corollaire du consentement, la question du pouvoir est au cœur de la relation d'accompagnement. La nier, c'est la subir.

L'accompagnateur dispose de nombreuses ressources de pouvoir - l'information, la maîtrise de la réglementation et des outils de gestion, la connaissance de l'environnement - qui peuvent avoir une grande influence sur les décisions ou l'orientation des projets. De leur côté, les personnes accompagnées, traversant une période de questionnements ou de difficultés, peuvent construire une relation de dépendance dans laquelle les conseils et le soutien ne sont plus utiles mais indispensables, ne sont plus recherchés mais perçus comme un dû.

Décoder ouvertement les enjeux de pouvoir avec la personne ou l'équipe accompagnée est un premier moyen de prévenir les risques tant de dépendance que d'ingérence. De même, comprendre et expliciter ensemble la dimension politique de la « technique », des outils ou méthodes de travail proposés, des modèles organisationnels, des cadres réglementaires ou administratifs, permet à la personne accompagnée de se positionner, de légitimer ses décisions, de préserver son autonomie de pensée et son indépendance d'action.

L'accompagnateur doit aussi parfois laisser l'autre faire des choix qu'il n'aurait pas fait lui-même, accepter qu'il refuse une méthode ou un outil, qu'il emprunte des pistes incertaines mais nécessaires à son cheminement, tout en restant capable d'alerter sur les risques ou les impasses potentielles. L'objectif pour l'accompagnant est de permettre aux personnes accompagnées de comprendre et de s'appropriier le contexte et les enjeux de leur projet, y compris si des désaccords peuvent en découler. S'accorder pour coopérer ne nécessite pas d'être d'accord sur tout.

\*Patti Smith



# Nothing Else Matters\*

La présence est certainement l'élément de la posture d'accompagnement le plus difficile à décrire et à transmettre aux nouveaux ou futurs accompagnateurs. Elle conditionne pourtant la qualité des accompagnements.

En effet, le temps passé avec la personne accompagnée n'a de valeur que par sa qualité. Et cette qualité se construit dans l'épaisseur de la présence à l'autre. Un état dans lequel l'accompagnateur est totalement à l'écoute, sans projeter ses propres représentations, sans penser à la personne suivante, sans être perméable aux perturbations intérieures et extérieures. Dans l'espace-temps du rendez-vous ou de la séance de travail, seuls comptent la personne et le projet accompagnés.

Comment aider les accompagnateurs à travailler cette dimension sensible de leur posture professionnelle ? Au fil du temps, l'équipe des Têtes de l'Art a développé, de manière parfois consciente, parfois organique, un système de soutien et d'accompagnement mutuel.

Au travers d'échanges structurés ou informels, de l'entraide sur les questions techniques, des séances d'analyse de pratiques, des rendez-vous d'accompagnement réalisés en commun, chaque accompagnant peut comprendre et faire évoluer ses propres mécanismes relationnels, avec comme éléments centraux la confiance en soi et la considération portée à l'autre.

Plus la confiance en soi est développée, plus l'attention à l'autre peut se déployer. L'accompagnateur est moins tenté de maîtriser l'échange, couper la parole, ignorer les demandes de l'autre ou imposer sa vérité. Il est moins déstabilisé par une question délicate, moins distrait par la peur de ses propres limites.

L'organisation du travail, ainsi que la sensibilisation de l'ensemble des salariés de l'association aux enjeux de l'accompagnement, sont également des paramètres clés pour faire de l'accompagnement un espace de disponibilité à l'autre avant d'être un espace de construction et de réponses.

\*Metallica



# Changes\*

Déclenché par un changement, un besoin de changement ou une volonté de changement, tous nos accompagnements ont pour fondement une (r)évolution. Le changement est leur objet ou leur objectif, leur raison d'être et leur seul dénominateur commun.

Dans un tiers secteur culturel en pleine mutation, nous avons appris à fonder les accompagnements sur l'explicitation et la qualification de ce changement : choisi ou subi, interne ou externe, collectif ou individuel, pratique ou stratégique, immédiat ou de long terme... Son échelle, sa nature et sa temporalité déterminent pour une large part les objectifs, les contenus et le calendrier de l'accompagnement.

Plus globalement, en étant accompagnées dans l'étape de changement qu'elles sont en train de vivre, les personnes et les équipes construisent, pour elles-mêmes et pour leurs organisations, leur propre culture du changement. Elles développent des compétences et des stratégies pour le provoquer, y résister ou y faire face. Elles apprennent à l'anticiper et à l'analyser, à le mettre en récit et à le partager avec leurs parties-prenantes.

Enfin, dix années d'expérience nous ont montré que l'accompagnement tel qu'il est conçu aux Têtes de l'Art est en lui-même une expérience transformatrice pour les personnes et les collectifs accompagnés. En favorisant leur montée en compétence en gestion de structures et de projets, la prise de recul sur le secteur culturel et sur leur champ d'activité, l'analyse partagée des besoins et des enjeux du territoire, l'accompagnement est conçu comme un outil d'autonomisation et d'émancipation tant individuelle que collective.

\*David Bowie



# Brothers In Arms\*

Nos accompagnements sont prioritairement dédiés aux structures de création et d'action culturelle, qui sont pour une large part fondées et dirigées par des artistes, des bénévoles et des salariés peu formés aux fonctions de gestion et de direction.

Leur prise progressive d'autonomie, par la transmission de pair à pair des savoirs et des savoir-faire, est la clé de voûte de nos accompagnements. Loin de la posture d'expertise, l'accompagnement se pense aux Têtes de l'Art comme un espace de réflexion partagée et d'apprentissage mutuel entre l'accompagnateur et la personne ou la structure accompagnée.

S'accorder sur un vocabulaire commun, décrypter ensemble les situations vécues ou observées, favoriser leur mise en perspective par l'échange d'expérience, structurer des méthodes et des outils de gestion (stratégique, financière, administrative, RH) au travers de processus de travail itératifs... Notre approche de l'accompagnement est fidèle au principe du « faire avec plutôt que pour » qui infuse l'ensemble des activités de l'association.

Eux-mêmes salariés d'une association culturelle, les accompagnateurs investissent dans chaque nouvel accompagnement les savoirs et les ressources qu'ils puisent au quotidien dans l'expérience de l'association et de ses partenaires, comme ceux qu'ils ont développés au contact des personnes et des structures accompagnées précédemment.

L'expérience qu'ils capitalisent au fil des accompagnements est également mobilisée au bénéfice des autres membres de l'équipe des Têtes de l'Art, mais aussi des structures partenaires qui travaillent à nos côtés dans les réseaux de la culture, de l'éducation populaire ou de l'économie sociale et solidaire. De même, les personnes accompagnées transmettent les acquis issus de leur accompagnement aux sein leurs équipe et de leurs réseaux professionnels.

Ce cycle de transmission de pair à pair dépasse ainsi très largement le seul cadre de l'accompagnement.

\*Dire Straits



# Another Brick In The Wall\*

Intrinsèque au processus d'apprentissage, l'expérience de l'échec est indissociable des parcours et des pratiques d'accompagnement.

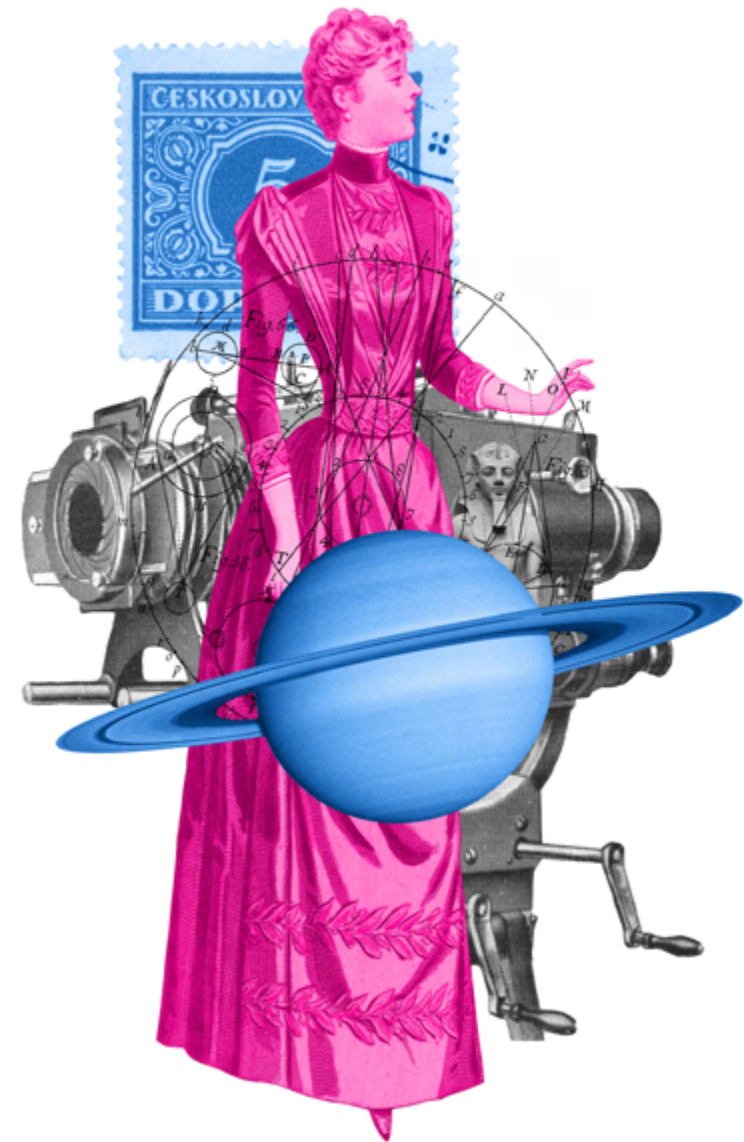
Pour l'accompagnateur, chaque échec réel ou perçu soulève une série de questions sans réponse universelle. Comment distinguer les échecs des projets accompagnés de ceux des parcours d'accompagnement ? La qualité d'un accompagnement se mesure-t-elle à l'aune de l'atteinte des objectifs initiaux ? Comment évaluer l'impact réel de l'accompagnement dans l'échec ou la réussite d'un projet ou d'une structure ?

Entre résultats tangibles et qualité de l'expérience vécue, la réussite ou l'échec d'un accompagnement se recherche aussi dans la possibilité pour les accompagnés d'en tirer un enseignement, un ajustement bénéfique à la suite de leur parcours, une meilleure appréhension des options possibles.

Accompagner des personnes et des collectifs, c'est aussi accompagner leurs propres échecs, leurs ruptures et leurs deuils : révéler les failles structurelles d'une organisation, mettre en lumière les impasses d'un projet, les aider à formaliser la fin d'une collaboration. Il arrive également que des problématiques extérieures à l'accompagnement, financières, psychologiques et/ou de santé, nécessitent de l'interrompre avant son terme.

Face à ces situations complexes, parfois douloureuses, l'accompagnateur tente d'intégrer les échecs et les difficultés de ceux qu'il accompagne comme autant d'étapes qui contribuent à la construction du processus d'apprentissage. Mais il doit aussi accepter de passer le relais à d'autres professionnels - juristes, médiateurs, psychologues, travailleurs sociaux - lorsqu'il atteint les limites de son rôle et de ses compétences.

\*Pink Floyd



# Riders On The Storm\*

Au-delà de la légitimité qu'elle confère et de la confiance qu'elle inspire, une connaissance fine du contexte d'activité sectoriel et territorial permet aux accompagnateurs d'inscrire les parcours d'accompagnement dans un réseau professionnel local.

Qu'il s'agisse d'associer un partenaire à un accompagnement, ou d'orienter une structure accompagnée vers un service ou un dispositif qui sera capable d'appuyer la suite de son parcours, la capacité à mobiliser des ressources et des compétences complémentaires à celles des Têtes de l'Art fait partie intégrante de nos outils d'accompagnement.

Cet ancrage est aussi, pour l'accompagnateur comme pour l'accompagné, un garde-fou qui protège de l'arbitraire ou de l'intuitif des projets pensés « hors-sol », en réévaluant systématiquement la pertinence des modèles et des options stratégiques à l'aune de la filière et du territoire dans lesquels s'inscrit l'activité. Déjà essentielle pour faire face aux évolutions rapides tant du secteur culturel que du champ de l'économie sociale et solidaire, cette exigence est devenue salutaire dans le contexte de la crise sanitaire.

Devant les défis posés par les années à venir, le secteur culturel doit aujourd'hui engager sa propre transition : réduire les inégalités sociales et territoriales dans l'accès aux œuvres et aux pratiques artistiques, résoudre les impasses économiques de ses modèles traditionnels, renforcer en son sein la démocratie et la diversité, répondre aux urgences écologiques par la transformation de ses pratiques et de ses usages.

Accompagner les acteurs du tiers secteur culturel, partager avec eux l'analyse des évolutions socio-économiques de leurs filières, c'est aussi les aider à devenir les principales ressources de l'émergence de perspectives collectives renouvelées.

\*The Doors





# Yes It's Fucking Political\*

L'accompagnement est-il un projet politique ?

Les courageux qui se sont astreints à la lecture des neufs points précédents auront compris que chez Les Têtes de l'Art, la conclusion est sans équivoque ! Qu'elle soit conçue comme une prestation, un dispositif social ou une action pédagogique, une proposition d'accompagnement comporte une dimension politique irréductible, qui reflète les finalités de l'opérateur qui la met en œuvre ainsi que celles de ses éventuels financeurs.

Fidéliser ou autonomiser, guider ou soutenir, insérer ou émanciper...

L'accompagnateur se doit d'explicitier ces motifs sous-jacents à ceux qu'il accompagne. Le partage de l'historique de l'action d'accompagnement et de son mode de financement est un moyen efficace de formuler clairement le rôle qu'elle s'assigne ou qui lui est assigné.

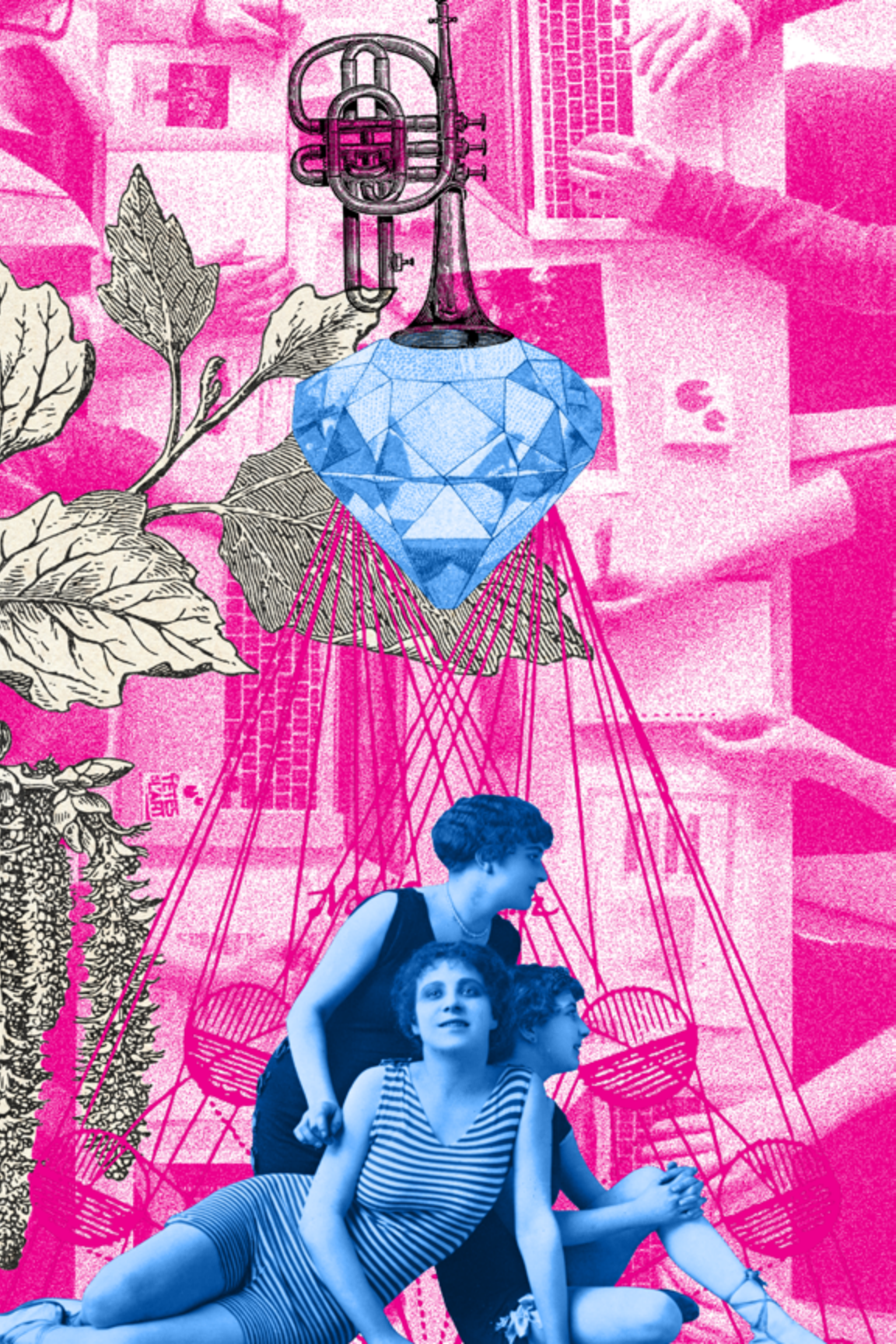
Les conditions d'accès, la localisation, la durée et les modalités pratiques d'une action d'accompagnement expriment son intention inclusive ou sélective à l'égard des publics auxquels elle s'adresse. L'approche pédagogique et le choix de la posture des accompagnateurs - experts, pairs, formateurs, etc. - en déterminent tant les résultats attendus que les enjeux de pouvoir qui seront à l'œuvre dans la relation d'accompagnement.

La place qu'elle occupe dans le ou les secteurs d'activité qu'elle accompagne, son rapport plus ou moins critique à ses modèles, ses logiques et ses normes, influent sur les méthodes et outils de travail qu'elle propose. Son propre rapport à l'environnement transparaît bien souvent dans les stratégies qu'elle explore avec ceux qu'elle accompagne : stratégie d'adaptation, d'intégration, de contournement, de changement...

Ainsi, qu'il cherche à l'investir pleinement ou au contraire à la neutraliser, la capacité de l'accompagnant à conscientiser la dimension politique de son action est cruciale pour la sincérité de la relation d'accompagnement.

\*Skunk Anansie





**CE QU'IL  
NOUS RESTE  
À FAIRE**

**PERSPECTIVES  
ET  
PROSPECTIVE  
EN 10 POINTS  
DE VUE**

## **FRANCE ACTIVE**

### **Provence-Alpes-Côte d'Azur**

*France Active est une structure d'accompagnement et de financement de l'économie sociale et solidaire. Créé en 1988, ce réseau national implanté dans 42 territoires en France, soutient et finance les entreprises solidaires au travers de différents dispositifs.*

L'accompagnement, c'est avant tout un regard tiers. Il se pose à la lisière de l'intimité des projets pour observer ce qui fait mouvement mais aussi ce qui fonde et ancre les collectifs dans une histoire, dans une démarche, dans un contexte de société et de territoire.

Le premier travail réside donc dans une écoute et une observation des relations en jeu, du projet et des parties prenantes qui le composent et l'organisent. Car les relations sont multiples et complexes et sédimentent la plupart du temps les collectifs qui tentent toujours de faire société autour d'un enjeu, d'un projet qui fait sens mais qui également, dans ses évolutions, vient éclairer des écarts, des désaccords ou des malentendus qui usent et tendent au fil de l'eau les organisations.

Puisqu'il est avant tout question de relations aux autres et aux différentes dimensions d'un projet dans un environnement donné, il est donc avant tout question de langage et de compréhension. Accompagner une structure sur son modèle économique c'est rechercher un agencement de données et d'enjeux de façon à les rendre intelligibles par les gouvernances et les individus mobilisés, c'est apporter une traduction qui offre un pouvoir d'agir aux membres du collectif, c'est donner à voir le système sous un nouvel angle afin que le collectif puisse agir dessus.

La crise sanitaire actuelle est inédite. Au-delà des dégâts économiques et sociaux qu'elle provoque, elle constitue une crise des relations - au monde, aux ressources naturelles, humaines, aux autres, au politique...

- dans laquelle l'ESS et plus particulièrement la culture ont un rôle crucial à jouer.

Comment répondre alors à cette double injonction : créer, inventer, innover pour restaurer et prendre soin des liens, pour questionner, percuter, (r)éveiller tout en construisant des modèles socio-économiques durables dans un contexte de raréfaction des ressources financières et économiques ? S'ajoutent les interdictions de mettre en œuvre ses activités, de présenter son travail à un public. Le contexte est rude et déstabilisant.

L'accompagnement devra donc lui-même évoluer, en prenant en considération la conjonction de temporalités qui paraissent s'opposer - des temps très courts mais aussi et surtout des temps longs - ce qui impliquera de nouvelles manières d'organiser les réflexions et les prises de décisions. Plus que jamais l'accompagnement devra également considérer l'incertitude globale qui nous entoure et pèse sur le pilotage et la mise en œuvre des projets. Il s'agira donc d'aider les structures à repérer leurs appuis, leurs fondamentaux pour qu'elles retrouvent, aussi fragiles soient-elles, des zones d'équilibres pour décider du prochain mouvement.

Et puis bien sûr l'accompagnement devra relier entre elles les initiatives même naissantes pour qu'elles puissent se nourrir et s'enrichir, relier et rechercher des intersections inédites et des frottements créatifs qui ouvriront de nouvelles voies pour tenter de répondre aux défis de nos sociétés. Ainsi face aux replis et aux précarités, l'accompagnement recherchera, au plus près des coutures et des dentelles des collectifs et des territoires, des ouvertures et des connexions.

Claire Moreau, France Active PACA

## **ARSUD**

### Provence-Alpes-Côte d'Azur

*Arsud accompagne les artistes et les entrepreneurs du secteur de la culture sur des enjeux de structuration de développement et d'innovation. À travers un parcours individualisé de rendez-vous conseils, d'ateliers, de modules de solutions pédagogiques adaptées jusqu'à la dynamique de recherche et d'innovation des LaboPros, Arsud accompagne les acteurs culturels et leurs projets dans leurs besoins d'adaptation et de transformation.*

Il s'agit de créateurs, d'artistes, de compagnies indépendantes, de structures de production et de diffusion de spectacle, de festivals ou encore de structures d'enseignements. Certaines de ces initiatives concernent également la production de biens et de services destinés au secteur culturel professionnel, notamment sur des fonctions supports à la création artistique (management, gestion de carrières, bureau de production, promotion, commercialisation).

L'ensemble des acteurs de la chaîne de valeurs des secteurs culturels et créatifs, particulièrement sur le champ du spectacle vivant, est concerné par cet accompagnement, dont une majorité relève du tiers secteur.

Ces opérateurs participent activement au développement artistique, culturel, économique et social des territoires. Ce tiers secteur est aussi particulièrement propice à la créativité, à la recherche et au développement de démarches entrepreneuriales dans ses formes les plus expérimentales : que cela soit dans les méthodes de coopération, dans les contenus artistiques et culturels défendus, dans les ressources à mobiliser pour construire des modèles économiques innovants, dans les méthodes inclusives de relation aux publics. Il représente ainsi un champ de laboratoire et d'innovation pour l'ensemble de la filière culturelle et des industries créatives.

### **Un accompagnement spécifique à renforcer et à développer**

La triple nature de leurs activités, économique (génératrice de richesse et d'emploi) culturelle (génératrice de sens) et sociale (génératrice de valeurs d'intérêt général), est une des caractéristiques de ces entrepreneurs. Tout comme la capacité à mobiliser des partenariats et des ressources variées (publiques, privées, multisectorielles...) au service de la « logique projet » qui est dominante dans ce secteur d'activités.

De plus, confrontés à un écosystème en perpétuel mutation, leurs capacités à la transformation et à la gestion agile de leurs projets deviennent des facteurs déterminants de réussite et de développement de leurs initiatives. L'ensemble de ces dimensions et de ces caractéristiques demandent des mesures et des outils d'accompagnement spécifiques et ajustés à leurs besoins.

### **Créer des synergies et coordonner les outils d'accompagnement existants**

Des outils et dispositifs d'accompagnement du secteur culturel se sont fortement développés ces dernières années en région, portés par des opérateurs de droit privé ou des établissements publics. Un certain nombre de structures spécialistes ou généralistes remplissent aujourd'hui ces missions d'accompagnement en région.

Très sollicitées par les opérateurs concernés, elles ne parviennent cependant pas à couvrir la totalité des besoins identifiés, et restent dans des processus et des moyens d'accompagnement isolés et spécifiques. Un des enjeux pour les années à venir serait de coordonner et de mieux articuler les dispositifs existants en faveur des projets accompagnés.

Si les outils, mesures, réponses concrètes d'accompagnement protéiformes doivent continuer à être enrichis et s'envisager dans la plus grande variété et diversité, la fonction de diagnostic pourrait être commune et mutualisée à l'ensemble des structures engagées dans l'accompagnement.

### **Aller plus loin dans l'accompagnement : un incubateur pour les créateurs et entrepreneurs artistiques et culturels de demain...**

Si de nombreux dispositifs ou outils existent aujourd'hui pour des structures préexistantes, l'offre en direction des nouveaux

entrepreneurs artistiques et créatifs relevant spécifiquement du tiers secteur reste à développer.

Un incubateur de projets culturels innovants pourrait compléter l'offre d'accompagnement en région en proposant :

- Un programme spécifique de formation-action sur les outils et méthodes de gestion de projet pour les entrepreneurs culturels.
- Un parcours structurant pour construire un plan d'actions concret et séquencé pour le développement du projet.
- Un espace de recherche, d'innovation, et d'inspiration pour challenger et enrichir les initiatives et les démarches entrepreneuriales.

Fort de son positionnement, Arsud pourrait engager une démarche partenariale pour la mise en œuvre expérimentale d'une telle initiative.



## ILLUSION & MACADAM Montpellier

*Née il y a 20 ans, illusion & macadam est un groupement coopératif d'accompagnement pour le secteur artistique et culturel et une structure de production d'œuvres basée à Montpellier. Depuis 2019, illusion & macadam gère et anime le tiers-lieu de la Halle Tropisme.*

Accompagner des porteurs de projets dans les secteurs de la création dans la décennie à venir sera, à n'en pas douter, un acte de créativité en soi. La soif de décloisonnement des artistes comme des publics, la nécessité de réinventer perpétuellement nos économies, les mutations de nos rapports au travail et à l'art posent des enjeux inédits à nos métiers ressources.

### **Une irrésistible envie de liberté...**

Mélange des pratiques et des disciplines artistiques, implication des publics, floutage de la frontière amateurs/professionnels : les nouvelles générations de créateurs et l'évolution des aspirations des publics nous emmènent vers un modèle plus agile, moins catégorisé, plus surprenant. Le développement de la représentation artistique en dehors des lieux institués, la multiplication des espaces numériques de visibilité, la montée en puissance du DIY ouvrent la possibilité de nouvelles modalités de travail. Les artistes vont devoir se les approprier.

### **Une économie en chantier...**

Plus que jamais, l'hybridation des modèles économiques est une nécessité. Pour le meilleur comme pour le pire, l'artiste devient entrepreneur et doit développer son activité dans un environnement élargi, inscrit dans une économie générale. Il se doit de s'inventer des ressources propres en diversifiant ses modes d'intervention, ses compétences, ses publics.

L'art pour l'art a vécu. La particularité, souvent fantasmée, d'un secteur économique culturel vertueux, rempart à la marchandisation, plaçant l'humain au cœur des préoccupations est en train de rejoindre les livres d'histoire. Nous, accompagnants, devons prendre en compte cet état de fait pour en faire une opportunité de promouvoir des modèles de soutien et de protection efficaces (coopération et travail en mode projet, valeurs de l'économie sociale, diversification des compétences, socialisation du travail à travers les entreprises partagées...)

### **Reste-t-il une place pour la création ?**

Les mutations des pratiques et de l'environnement ne doivent pas nous faire oublier une priorité essentielle de nos métiers qui est d'aider les artistes à créer leur propre espace d'expression artistique, garant de leur indépendance créative et de leur capacité à développer des propos en dehors de toute commande ou contrainte.

L'enjeu majeur de la décennie à venir, pour les artistes, sera de maintenir des espaces d'expression totalement libres dans l'environnement contraignant de l'entrepreneuriat. À nous de trouver les mots, les outils, les dispositifs pour aider les artistes à combiner la création artistique libre et le formatage d'une posture d'entrepreneur, de développeur de projet.

### **Accompagner en faisant...**

L'accompagnement des artistes doit évoluer avec ces changements. Le conseil, la formation, le coaching restent des appuis nécessaires mais insuffisants. Nous nous devons de mettre en place des outils concrets et fonctionnels offrant aux artistes un cadre de travail sécurisant et inspirant. Les Tiers-Lieux culturels, les coopératives d'activité et d'emploi, les foncières coopératives, sont des réponses pertinentes en développement dans nos filières. Ces outils nous parlent de communs, de mutualisation et ambitionnent d'associer leurs parties prenantes à leur conception et à leur développement. Ces valeurs de l'économie sociale et solidaire doivent être un socle de notre réflexion sur l'accompagnement dans les dix prochaines années. Elles constituent le rempart qui protégera les artistes entrepreneurs de la violence et du formatage de l'économie libérale.

Elles doivent nous pousser à inventer des modèles de développement raisonnés et locaux, à construire des archipels et non des filiales et des franchises, à nous rappeler que la finalité du travail reste le bien-être de tous.

Jordy Castellano, illusion et macadam



## **FABRIQUE POLA Bordeaux**

*Créée en 2002 par et pour les communautés d'artistes du territoire, La Fabrique Pola est un bien commun. Elle est autant un équipement culturel dédié aux publics, qu'un espace consacré à la structuration professionnelle de la filière des arts visuels, soclé sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire.*

La Fabrique Pola, fabrique artistique et culturelle, implantée au cœur de Bordeaux Métropole, est un équipement associatif à rayonnement métropolitain et régional.

Ce cœur de réseaux organise la circulation et le partage de ses ressources matérielles - espaces de travail, pôles de production, coordination de projets, offres de services collectifs - et immatérielles - dispositifs d'accompagnements et formations professionnelles, diagnostics et études prospectives - indispensables à une stabilisation des activités des artistes et des associations et à l'amélioration de leurs conditions socio-économiques.

Structure intermédiaire entre l'ensemble des acteurs professionnels de la filière des arts visuels, la création contemporaine et les populations des territoires, elle est devenue, au fil des ans et par ses programmes d'activités à destination de tous les publics - expositions, évènementiels, ateliers de pratiques artistiques - un équipement porteur d'un projet de développement territorial, conçu en extension de l'espace public.

Au sein de la Fabrique Pola, la singularité de nos métiers dans leur ensemble et de nos dispositifs d'accompagnement en particulier réside justement dans leurs dimensions systémique, égalitaire et territoriale. Ce sont ces trois composantes qui semblent, à nos yeux, devoir définir les valeurs et méthodes de l'accompagnement professionnel dans les années futures.

La montée en compétence des artistes et des acteurs s'inscrit dans une volonté affirmée d'une pédagogie de l'autonomie. L'écosystème créé par l'agrégation d'acteurs, d'expériences, de métiers pluriels permet à tout un chacun de développer une connaissance du paysage professionnel dans sa multiplicité et sa complexité, de lui donner les clés d'une pratique agile et diverse de ses compétences. Agilité qui lui permette de choisir le chemin le plus adapté à ses conditions d'existence et de création.

Chacun peut apprendre, chacun peut transmettre. On co-apprend, on co-construit d'égal à égal, de pair à pair, en professionnels agissants. L'individu progresse dans ce compagnonnage, le collectif aussi : il améliore sa pratique, sa stratégie, sa capacité à transmettre. D'acteur, de bénéficiaire, il devient formateur, formateur-acteur, ancré dans la réalité des pratiques des métiers et des stratégies. Ainsi la ressource professionnelle devient-elle commune et ouverte, mise en partage de manière horizontale et libre.

Ces écosystèmes d'accompagnement s'appuient sur leurs territoires. Cet ensemble d'acteurs connaissant les enjeux, les particularismes, les réalités du terrain devient ainsi une ressource endémique et de proximité. Cette économie en forme de permaculture devient un outil de développement territorial singulier, non calqué ou reproduit mais adapté.

Il reste ouvert et hospitalier – un havre – aux artistes de passage, aux curieux ou aux compétences venues d'ailleurs mais il ne prétend pas s'étendre de manière hégémonique en dehors de son bassin de vie. Il aspire plutôt à essaimer et transmettre solidairement à ses territoires voisins, parce que doivent exister des lieux, de tailles, de formes, d'organisation différentes sur des territoires portant leurs singularités culturelles et sociales.

Ainsi, et à ces conditions, nos projets formeront-ils peut-être un archipel d'accompagnants agissant, divers et solidaires.

Blaise Mercier, Fabrique Pola

## TRAJET #2

LE TEMPS QU'IL FAUT POUR DÉVELOPPER  
UN PROJET CULTUREL

### TRAJET Nantes

*TRAJET est un nouveau dispositif d'accompagnement mutualisé entre pôles régionaux de coopération des filières culturelles en région Pays de La Loire.*

Impliqués dans une dynamique d'échanges et de partage, les Pôles régionaux de coopération des filières culturelles - livre et lecture (Mobilis), arts visuels (Pôle arts visuels), musiques actuelles (le Pôle de coopération pour les musiques actuelles) et cinéma-audiovisuel (La Plateforme) - ont lancé pour la première fois en 2020 un dispositif d'accompagnement de projets, imaginé en « inter-filières » dans un esprit de coopération à l'échelle régionale.

Ce dispositif a été mis en œuvre en partenariat avec la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire et la coopérative d'activité et d'emploi OZ. Trajet est un parcours de 9 mois à la fois collectif et individuel, adapté à tous les stades des projets - du démarrage au développement. Le programme s'appuie sur la proximité, le croisement d'expertises et d'expériences. Son ambition est d'accompagner dans la durée les porteurs et porteuses de projet en prenant en compte leur singularité, leurs pratiques et leurs positionnements, afin qu'ils soient en mesure de caractériser leur stratégie, leur inscription dans un environnement professionnel à la fois sectoriel et territorial. 40 initiatives ont été accompagnées lors de l'expérimentation 2020-2021.

#### **Se fédérer en inter-filières pour partager les enjeux du secteur culturel**

La Région des Pays de la Loire est particulièrement dynamique au niveau artistique et culturel. Les initiatives associatives, indépendantes, entrepreneuriales et publiques y sont nombreuses et constituent une richesse pour les habitants.

Au sein des Pôles régionaux de coopération des filières culturelles, tous ces acteurs culturels, dans leur diversité, se rencontrent et s'organisent pour faire face aux enjeux auxquels ils sont confrontés : obtenir

une meilleure reconnaissance, se structurer professionnellement, développer un modèle économique vertueux engendrant de l'emploi de proximité, renforcer leurs impacts positifs sur la société et sur les territoires.

Depuis 4 ans, plusieurs initiatives ont rassemblé les Pôles et permis de créer des passerelles entre acteurs de différentes filières. Ces articulations permettent aussi le croisement de constats et la mise en commun des enjeux de chaque filière. C'est d'autant plus important qu'aujourd'hui la crise impacte durement la culture - la convivialité et la relation de proximité étant au cœur des finalités des porteurs de projets culturels. Les Pôles produisent dans ce contexte une ressource essentielle qui permet aux acteurs de sortir de leur isolement, d'obtenir les informations nécessaires à leur survie et aux pouvoirs publics de prendre le pouls des filières avant d'élaborer, puis d'évaluer, les dispositifs d'urgence ou de relance pertinents.

**Le « kaléidoscope » de l'écosystème d'accompagnement : renforcer la lisibilité de l'offre d'accompagnement des acteurs culturels en région**

Les porteurs et porteuses de projet désirent - plus que jamais - consolider, lancer ou construire de nouvelles propositions artistiques et culturelles.

L'accompagnement de l'entrepreneuriat culturel aujourd'hui en Pays de la Loire, se caractérise par un manque de lisibilité de l'offre ; une offre qui demeure généraliste et inégale selon les territoires et les filières ; et des modalités (temporalités, formats) souvent inadaptées à la structuration des activités culturelles et artistiques. Le contexte de la crise a aussi montré que les porteurs de projet, dans la profusion d'informations qui leur parviennent, ont besoin de clarté sur les aides et outils de relance.

Pour les Pôles, TRAJET ambitionne de répondre à cet enjeu : donner une meilleure lisibilité de l'offre en région par la mobilisation des différents acteurs de l'accompagnement dans le pilotage du dispositif et par la co-construction d'une cartographie de l'écosystème. La coopération entre acteurs de l'accompagnement est un enjeu clé de sécurisation des parcours des acteurs culturels. Construire une offre souple à destination des entrepreneurs culturels, en prise directe avec les enjeux des filières et les enjeux sociétaux

Pour concevoir TRAJET, les Pôles se sont appuyés sur les retours des acteurs « adhérents », ainsi que sur des études menées depuis

2015, notamment celle réalisée par Carole Le Rendu « Emploi et compétences dans le secteur culturel en Pays de la Loire ». Dès le printemps 2020, chaque pôle a également interrogé et sondé ses adhérents sur l'impact de la crise. Une synthèse a été réalisée et des besoins identifiés, sur lesquels l'expérimentation s'est construite. En contre-pied des accélérateurs de projet qui fleurissent, l'accompagnement des acteurs culturels par les Pôles à travers TRAJET s'effectue « dans le temps », dans un accompagnement à l'expérimentation de coopérations nouvelles et en prenant soin de faire rayonner les projets.

Avec en perspective, le défi principal de faire émerger et rayonner des modèles de développement prometteurs pour les filières culturelles.

Camille Prouteau, TRAJET  
Léna Rouxel, La Plateforme  
Vianney Marzin, Pôle de coopération pour les musiques actuelles  
Nathalie Le Berre, Pôle des Arts Visuels  
Emmanuelle Garcia, Mobilis





## **CENTRO DI CREAZIONE E CULTURA** Florence, Italie

*Fondé à Florence en 1994, le Centro di Creazione e Cultura intègre éducation non formelle et création artistique, dans le but de promouvoir la mobilité, la croissance professionnelle et l'engagement social des artistes émergents.*

Comment imaginer l'accompagnement des structures artistiques et culturelles dans les années qui viennent ? Difficile de répondre à cette question. Déjà, il y a un problème de terminologie : le concept d'« accompagnement » appliqué aux artistes et aux structures artistiques n'est pas habituel en langue italienne - et normalement, lorsque le terme manque, c'est parce que l'action correspondante est elle aussi manquante ou peu définie.

Ensuite, quand on parle de culture, on parle d'une grande diversité d'opérateurs et de travailleurs, qui ont des caractéristiques, des formes juridiques et des réglementations de référence très différentes. « Accompagner » la culture dans les années qui viennent, après le long moment de choc et la crise systémique du secteur en raison de la pandémie, signifie donc agir à différents niveaux sur toute une série de structures individuelles ou de catégories spécifiques de travailleurs - souvent interconnectées - mais aussi souvent en compétition entre elles.

Tous les secteurs artistiques et culturels ne sont pas en difficulté avec la même intensité : les théâtres et les centres culturels indépendants, les organisateurs de festivals, les opérateurs freelance du spectacle vivant sont sûrement parmi les plus pénalisés et bloqués. Pourtant, ils sont indispensables pour sauvegarder et soutenir la « biodiversité culturelle ». La fragilité de ce segment du secteur culturel est connue et existait avant le déclenchement de la pandémie : les mesures d'urgence ne la résoudront pas. Pourtant, durant la pandémie, les discussions entre opérateurs, mais aussi entre opérateurs et responsables politiques, ont tourné presque exclusivement autour

du soutien financier et de l'inclusion dans les mesures d'urgence de toutes les catégories de structures, opérateurs et travailleurs fragiles du secteur. C'était évidemment tout à fait indispensable - mais ces justes revendications devraient s'accompagner en parallèle d'une réflexion plus profonde sur le fonctionnement des secteurs culturels dans une perspective de développement durable, sur une manière différente de penser le sens et la valeur du monde culturel au sein de la société, sur une nouvelle vision de la culture et des arts comme biens communs.

Évidemment, il est difficile d'imaginer un accompagnement des structures artistiques et culturelles sans un changement assez radical des critères du financement public de la culture. Les critères algorithmiques ont privilégié progressivement la mesure des quantités - de représentations, de spectateurs payants, de journées de travail... - au mépris de la valeur artistique, de la recherche, de la capacité à se confronter aux défis de notre temps et d'impacter concrètement le contexte social, l'éducation, la santé et donc finalement l'économie. Il est nécessaire que les structures artistiques et culturelles poursuivent la bataille pour changer ces critères, tout en exploitant au mieux les « niches de liberté » du système, pour le renouveler en se renouvelant elles-mêmes.

La suspension de ces critères quantitatifs pendant les deux ans de la pandémie doit déclencher une discussion radicale sur la préparation du retour à la « normalité ». Si cette soi-disant normalité reprend telle quelle après la pandémie, nous aurons gâché la plus grande opportunité de repenser tout le système dans une perspective de long terme, plus durable et plus attentive aux processus qu'aux produits.

L'accompagnement des structures artistiques et culturelles devrait donc avant tout s'appuyer sur la vitalité transformatrice qui est la raison d'être de ces organisations et les aider à mettre en relation les énergies, les compétences, les ressources pour construire un système plus collaboratif que compétitif. Mais pour obtenir ça, il faut avant tout que la machine de production ralentisse et que les processus de création puissent suivre un rythme plus lent, sans la contrainte du résultat immédiat et dans une perspective à long terme. Comme en agriculture, les périodes de productivité et les périodes de recherche doivent pouvoir alterner. Les périodes de jachère font partie des cycles de terres fertiles, elles offrent du temps pour expérimenter, pour prendre des risques et avoir le droit d'échouer et de reprendre la recherche. Elles permettent également d'avoir un espace pour réfléchir et répondre aux défis des transitions que traverse notre société. Depuis quelques années, une tentative d'aller dans cette direction a été faite en Italie avec le système des résidences artistiques, introduit par

un accord de programme entre le Ministère et les Régions pour favoriser la mise en place, le développement et la consolidation d'expériences de renouvellement des processus de création. Les mots-clés sont la multidisciplinarité et l'inter-régionalité, la valorisation de projets liés aux communautés de permanence, l'accompagnement d'artistes jeunes ou émergents, l'accompagnement des pratiques et processus de création artistique.

Le projet part de la nécessité de garantir aux artistes invités la possibilité d'expérimenter et d'alimenter la phase du processus de création, en facilitant leur relation avec le contexte territorial de référence et avec le système national et international du spectacle vivant. Par la suite, les résidences artistiques sont devenues des espaces susceptibles d'être traversés par les artistes et les processus de création dont ils sont porteurs. Les conditions sont donc réunies pour mettre en œuvre des « espaces suspendus » dédiés au processus de création en tant que tel, non instrumentalisés au profit du produit final.

Le modèle est perfectible, mais c'est probablement l'un des contextes où l'accompagnement des jeunes artistes peut se faire au mieux, si les opérateurs culturels qui accueillent les résidences ne se limitent pas à leur mettre à disposition un espace et qu'ils créent de véritables espaces de confrontation et d'échanges, s'ils prennent soin du processus artistique, s'ils accompagnent leur processus de création et d'évolution professionnelle grâce à une activité de mentorat, non seulement artistique mais aussi organisationnel, promotionnel, technique et administratif.

Art lent, mise en relation et coopération, économie d'échange, formation continue dans une vision inclusive reliant le local et l'international : ce sont à mon avis quelques-unes des tâches principales de l'accompagnement pour les années à venir. Mais en même temps, il faut exiger des responsables politiques et des financeurs publics et privés qu'ils reconnaissent la valeur de ce changement des modes de création et de production et y investissent plus de ressources à long terme. Ils pourraient s'inspirer de la recherche scientifique et allouer des fonds à des projets de recherche créative pluriannuels, individuels ou collectifs, qui n'aboutissent pas nécessairement à un produit « vendable » mais plutôt à un résultat cohérent et innovant.

Amener les artistes à penser le long terme, investir dans la qualité de leurs projets et les accompagner au long du parcours.

Marina Bistolfi, Centro di Creazione e Cultura



## OPALE

*Depuis 30 ans, Opale observe, valorise et outille les initiatives artistiques et culturelles de l'Économie sociale et solidaire. En mobilisant différents réseaux professionnels et partenaires des arts et de la culture, elle porte un centre de ressources Culture & ESS dédié au développement et à la professionnalisation de ce champ.*

Montée en puissance des projets artistiques protéiformes sur tous les territoires depuis de nombreuses années, multiplication du nombre d'associations culturelles et de leurs salarié.es ainsi que des non-salarié.e.s et travailleur.se.s indépendant.es, éclosion d'espaces hybrides de création, de résidence, et/ou de diffusion... Toujours fortement attractif, réactif et innovant, le secteur culturel associatif qu'observe Opale depuis 30 ans n'a de cesse de s'inventer de nouveaux visages et de nouvelles modalités de faire, malgré son atomisation, la précarité d'une grande partie de ses équipes et la fragilité de ses fonctionnements. Cette progression du poids des acteurs culturels dans le paysage a accompagné non seulement le développement des pratiques artistiques et culturelles dans la société, mais aussi l'expression du pouvoir d'agir des citoyen.ne.s, la prise en compte des impacts économiques et symboliques de la culture sur les territoires. Elle reflète la formidable dynamique et la grande diversité des initiatives culturelles et artistiques et illustre la tendance de fond qui voit s'amplifier les principes d'une autre économie des arts et de la culture, en référence à l'économie sociale et solidaire et à l'expression des droits culturels.

En 20 ans, ces projets ont été amenés à développer leurs compétences techniques, juridiques, administratives, pour faire face à des réglementations complexes, des partenariats plus diversifiés avec l'État, les collectivités ou les institutions. Par essence même, leur activité artistique et culturelle fonctionnant par cycle de projet, avec agilité, mais aussi fragilité, ces organisations doivent toujours s'adapter. Trop souvent conditionnés par les rythmes, les exigences ou les justifications de leurs financeurs, elles doivent sans cesse rendre compte de leur légitimité, valoriser leur utilité sociale et rappeler que leurs actions ne

sont pas à marchandiser. Cette dynamique d'innovation sociale, mais aussi la nécessaire co-construction de partenariats avec la puissance publique ainsi que la « professionnalisation » globale ont pris forme avec la constitution progressive d'un écosystème de l'accompagnement dynamique, à plusieurs dimensions et territorialisé.

En particulier, le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), premier dispositif national de soutien aux employeurs associatifs, soutient chaque année quelques 1200 associations culturelles pour consolider leurs projets, construire leurs plans d'actions opérationnels, animer leurs partenariats, solidifier leurs ressources humaines ou coopérer avec les acteurs de leur territoire, etc. Le DLA est aujourd'hui reconnu pour sa pertinence et sa capacité de mobilisation des partenaires locaux. Associé aux dispositifs des OPCO ou ceux des agences régionales, aux ressources des réseaux et fédérations ou à celles des collectivités, le DLA est ainsi un outil multipartenarial au service des acteurs de l'ESS qui a également accompagné la structuration d'acteurs locaux qui, au même titre que Les Têtes de l'Art sur le territoire marseillais, constituent des formes hybrides d'accompagnateurs, à la fois têtes de réseau et outils de mutualisation au service des acteurs, artistes et projets territoriaux.

On a pu craindre que le développement du DLA et d'un « marché » de l'accompagnement entraînerait des transformations en profondeur du fait associatif et de ses spécificités. Mais l'association accompagnée n'est pas comparable à un vase vide de sens qui serait rempli à ras bord d'une science de gestion monochrome et d'outillages et méthodes quantitatifs. Si les formes d'accompagnement sont le lieu d'exercice d'un pouvoir, on peut en effet considérer que « la nature de ce pouvoir est celle d'un pouvoir d'affranchissement et non d'influence, de manipulation ou d'asservissement. »

Convoquant deux types de figures, celle du compagnon et celle du guide, la notion d'accompagnement vient concilier proximité et distance. Elle vient fonctionner comme un impératif pour amener les individus à redécouvrir leurs ressources et leurs potentialités, à les exprimer. « Liberté d'initiative, apprentissage de l'autonomie, citoyenneté, pédagogie du "faire ensemble", solidarité, démocratie participative... », les actions d'accompagnement relèvent en ce sens du registre de l'éducation populaire. Considéré comme une ressource réciprocaire pour les associations, l'accompagnement pourrait ainsi être compris comme l'une des caractéristiques de l'hybridation des ressources de l'ESS.

Avec la crise sanitaire, sociale et économique de 2020, se sont installées pour de nombreux accompagnateurs de nouvelles habitudes de travail liées à la multiplication des usages du numérique en complémentarité avec les pratiques habituelles de l'accompagnement « sur site ». Ces pratiques ont permis à la fois le soutien à des projets très isolés, en particulier sur certains territoires ruraux, mais aussi le dépassement de ces limites territoriales pour les échanges de pratiques et la circulation des informations. À encourager, ce dépassement peut aider à amplifier la veille sur le secteur, la capitalisation et l'essaimage des initiatives, tout en renforçant les réseaux d'acteurs nationaux.

Mais il renforce également pour les acteurs culturels et leurs accompagnateurs l'enjeu d'un repositionnement sur les territoires : solidarités locales, coopérations diverses, réseaux de pairs... les accompagnements collectifs se sont multipliés pour soutenir des mutualisations et des processus de rapprochement. L'enquête nationale d'Opale sur les associations culturelles employeuses met ainsi en lumière la force et la multiplicité des coopérations que les acteurs culturels tissent autour d'eux, ainsi que l'existence d'une myriade de réseaux locaux, protéiformes, à la fois opérationnels mais aussi porteurs de fonctions plus politiques, en lien étroit avec les collectivités.

L'accompagnement des acteurs culturels doit donc prendre la mesure de cette diversité et l'animation et l'articulation des différents acteurs, en fonction de leurs compétences et de leur positionnement, constituent des défis à mener collectivement pour maintenir la qualité et la pertinence des accompagnements et autres outils de formations ou de conseils : échanges entre pairs pour développer une nouvelle activité, recours à une expertise spécifique pour un outillage budgétaire ou pour l'animation d'espaces collectifs, accompagnement à la création d'une fédération...

Les accompagnements des acteurs culturels nous apparaissent ainsi comme des ressources et des outils indispensables pour cheminer avec un secteur culturel dans ses processus de changement. Ils doivent aider à anticiper ces transitions culturelles, écologiques, sociales et politiques en cours, en proposant de redonner du sens aux projets qui mettent en œuvre les principes de l'ESS, les valoriser mais aussi réaffirmer leurs références aux droits culturels, tout en leur permettant de continuer à réinventer tous les jours l'expression de nos imaginaires collectifs.



## UFISC Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles

*Créée en 1999, l'UFISC représente 18 organisations et plus de 2 500 structures citoyennes développant une pluralité d'activités artistiques et culturelles, réunies autour des valeurs et pratiques de diversité et droits culturels, d'économie sociale et solidaire et de co-construction de l'intérêt général.*

De 7 200 à la sortie des années 50, les associations culturelles sont aujourd'hui plus de 340 000 à œuvrer sur les territoires. Témoignage de l'aspiration culturelle de nos concitoyen.ne.s, cette dynamique ininterrompue a entraîné un bouleversement dans le champ professionnel. Les besoins d'accompagnement se sont faits plus vifs à mesure que les structures employeuses se sont multipliées, entrant sur le terrain professionnel et se confrontant à la complexité de spécificités de secteurs dont la structuration est encore en cours (couverture par des conventions collectives, élargissement des droits sociaux, obligations en termes de sécurité, de santé, de droits d'auteurs...) comme au dialogue avec une diversité de services des collectivités publiques.

Ce mouvement a demandé un accompagnement adéquat porté par les organismes du secteur comme l'Afdas et par le dispositif DLA particulièrement utile sur la période. Promu et appuyé par Opale et sa mission de Centre de Ressource DLA Culture, le DLA a ainsi bénéficié à plus de 8 000 structures culturelles ces 15 dernières années soit 20% des 40 000 associations employeuses du secteur. Sur certains territoires, les structures d'appui et d'accompagnement comme Les Têtes de l'Art ont également joué un rôle précieux d'écoute, de diagnostic, d'appui et d'articulation des dispositifs existants dans la proximité.

L'auto-organisation des structures en multiples fédérations, organisations syndicales, réseaux territoriaux de proximité, a permis d'apporter en complémentarité une connaissance consolidée et une meilleure compréhension des situations, ainsi que des pratiques utiles de compagnonnage entre pairs, de formations internes, de conseils et d'accompagnements. L'accompagnement a pu en outre être renforcé avec la construction d'un discours collectif sur l'émergence d'un champ culturel de l'économie sociale et solidaire et l'entrée en négociation avec les pouvoirs publics pour faire évoluer les réglementations et les politiques.

Aujourd'hui, le contexte de crise sanitaire amplifie le besoin d'accompagnement avec la nécessaire consolidation des structures. Celles-ci restent en effet en grande majorité des micros et petites entreprises non lucratives. Ainsi, selon la dernière enquête d'Opale, 80% des associations culturelles employeuses ont moins de 5 salariés permanents. Pourtant, progressivement, leur durée de vie augmente et leurs modèles socio-économiques hybrides se confortent, rendant visibles des pratiques concrètes d'économie plurielle, de réciprocité, de transversalité, de diversification d'activités, de partenariats territoriaux... L'emploi se consolide à l'exemple du champ du spectacle vivant qui voit sa proportion d'emploi et de CDI s'accroître. Des accompagnements spécifiques au soutien à l'emploi direct et indirect sont ainsi à amplifier (emplois leviers, coopération, conditions et qualité...).

De même, alors que le travail indépendant s'accroît, les acteur.rice.s portent le déploiement de revenus moins précaires et une protection sociale plus ouverte et plus solidaire, au moment où des processus coopératifs au niveau territorial tentent de promouvoir des protections collectives et de proximité (collectifs d'artistes, tiers-lieux culturels, coopératives d'activité et d'emploi...). Ces expériences constituent des exemples de modes coopératifs qui s'étendent et doivent être renforcés. La reconnaissance et l'accompagnement de ces multiples pratiques coopératives du quotidien constituent aujourd'hui un enjeu déterminant pour concrétiser un imaginaire d'émancipation des personnes et des projets dans un monde en mutation et asseoir un réel soutien à la multiplicité des initiatives citoyennes.

Alors que la société est en prise avec une montée des inégalités, des replis sur soi et de profonds défis écologiques, démocratiques, économiques et culturels, alors que le risque de financiarisation des dynamiques sociales et culturelles s'étend, amplifiant les logiques d'instrumentalisation et de concentration, le soutien à la diversité culturelle, aux droits fondamentaux des personnes, à la

participation citoyenne demeurent des principes essentiels pour penser l'accompagnement dans le champ culturel et de l'économie sociale et solidaire. Cette vision implique de fortifier les spécificités d'une troisième voie (entre le public et le commercial lucratif) tournée vers la dignité des personnes, la non-lucrativité, l'utilité et la justice sociale.

Les besoins d'accompagnement sont alors nombreux pour appuyer la mise en travail des référentiels de participation culturelle, de transition socio-économique et d'approfondissement démocratique (droits culturels et humains, développement durable, égalité entre les personnes, participation citoyenne, communs...). La qualité des relations égalitaires et réciproques entre les personnes est à mettre au centre pour penser des terrains alternatifs dans les postures professionnelles, mettre en valeur les savoir-faire des personnes, se redonner du temps et du processus, favoriser les décloisonnements et les coopérations. C'est aussi l'accompagnement des territoires qui se joue à travers un meilleur dialogue entre les initiatives et les collectivités publiques pour engager plus de co-construction de l'action publique.

Les processus d'accompagnement, en proximité des acteurs, sont ainsi à travailler de façon coopérative, à travers une diversité de modes d'action, appuyés sur des principes d'éducation populaire. Au-delà des accompagnements individuels et des conseils personnalisés, des accompagnements de pairs-à-pairs, l'écosystème de l'accompagnement doit favoriser et développer des formes d'accompagnement collectif (accompagnement de collectifs, de projets culturels de territoire...) dans la durée et de façon souvent inter-territoriale.

Cet enjeu est à relier aux propositions de formation et de recherche-action. Cela conduit à déployer une organisation de l'accompagnement plus systémique, prenant en compte l'ensemble de son écosystème et nourrie d'une animation dynamique inter-territoriale et inter-organisation. Elle permettra de contribuer aux analyses territoriales et nationales et de faire évoluer les politiques publiques et les pratiques. Car loin d'être neutre, l'accompagnement participe de la construction des capacités citoyennes, comme forces culturelles, sociales, économiques et démocratiques sur les territoires.

Patricia Coler, UFISC



## SYNAVI Syndicat National des Arts Vivants

*Né en 2003, le SYNAVI rassemble et représente des compagnies et structures de création indépendantes dans les diverses instances décisionnaires du secteur artistique et culturel. Ce syndicat d'employeurs poursuit une réflexion sur une économie du spectacle vivant qui n'ait pas pour seule référence « l'économie de marché » et œuvre pour une reconnaissance des approches alternatives de gestion et d'organisation de ses membres.*

Le SYNAVI fédère autour de sa charte plus de 500 adhérents - équipes artistiques avec ou sans lieu et lieux intermédiaires et indépendants aux réalités et tailles diverses - répartis sur l'ensemble du territoire.

Nous avons aujourd'hui opté pour le terme de « tiers secteur » du spectacle vivant. Certaines de ces entreprises sont soutenues par l'État ou les collectivités, nombreuses sont celles qui ne reçoivent pas ou peu de subventions bien qu'elles revendiquent de mener des actions d'intérêt général et qui, inscrites dans une économie sociale et solidaire, ne se reconnaissent pas comme relevant de l'économie marchande. Toutes affirment leur indépendance à l'égard des pouvoirs publics, en termes de choix artistiques, de pédagogie, d'action sociale, mais aussi de gouvernance.

Au cœur de l'écosystème du spectacle vivant, ces équipes artistiques sont les premières employeuses du secteur, les premières productrices de spectacles, d'actions culturelles et d'activités artistiques, promotrices des droits culturels.

Le SYNAVI, en sa qualité de syndicat d'employeurs, a inscrit, dans sa charte, l'impérieuse nécessité d'une professionnalisation des structures. Il revendique les moyens nécessaires pour leur permettre d'employer artistes et techniciens et accompagne ses membres dans une meilleure connaissance de leurs droits et des dispositifs publics. Si certaines sont dotées d'outils administratifs - voire de coopération et de mutualisation

- pour sécuriser les emplois, d'autres, nombreuses, expriment la nécessité d'être accompagnées dans cette fonction.

Défendre les droits culturels et la liberté de création et d'expression est pour nous inséparable de la défense des droits des travailleurs intermittents et permanents ; un modèle social et économique vertueux implique l'accompagnement vers une professionnalisation générale des entreprises artistiques du tiers secteur.

De même, la crise que nous traversons - dont répercussions se feront sentir sur plusieurs années - a mis en lumière l'importance de l'accompagnement des acteurs, face à un imbroglio d'aides transversales ou sectorielles, de dispositifs de soutien et de plans de relance, mués trop souvent en appels à projets demandant des réponses rapides. Afin que les plus structurés ne soient pas les seuls à tirer leur épingle du jeu, il est impératif que l'ensemble des acteurs de l'accompagnement conjuguent leurs efforts pour permettre aux plus fragiles d'agir. Pour ne pas laisser la crise faire le tri.

Enfin, face à l'échec évident du principe de ruissellement en matière de politique culturelle - comme ailleurs - le SYNAPI défend plus que jamais un changement de paradigme. Rompre avec la course à la production imposée par un système à bout de souffle pour laisser se déployer des formes artistiques sans cesse renouvelées ; soutenir l'action territoriale et le temps long ; retrouver une relation équilibrée entre producteurs et diffuseurs ; repenser une redistribution équitable des financements afin de pérenniser les emplois ; rendre effective la concertation sur les politiques publiques prévue par la loi LCAP.

Nos adhérents, d'ores et déjà impliqués dans une réflexion artistique et politique, sont engagés dans la construction de réponses collectives aux questions que posent les urgences économiques, sociales et climatiques.

Un enjeu de l'accompagnement est de contribuer à cette entreprise ambitieuse, en donnant les moyens à des acteurs formés et avertis de participer à la refonte d'une politique culturelle équitable, durable et solidaire.

Emmanuelle Gourvitch, SYNAPI



## **LABORATOIRE D'ÉCONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL**

### **CNRS UMR 7317**

*Le LEST est une unité mixte de recherche (CNRS et Aix-Marseille Université), pluridisciplinaire, créée en 1969 afin de mener des recherches sur les dynamiques et transformations du travail et de l'emploi. Un des axes de recherche est centré sur l'analyse des territoires et des nouvelles formes de régulation des espaces et des modèles productifs, en se penchant notamment sur le rôle des organisations de l'économie sociale et solidaire dans ces dynamiques. Le LEST rassemble aujourd'hui environ 60 chercheurs et enseignants-chercheurs et 40 doctorants.*

#### **Quelles stratégies de pérennisation pour les associations artistiques et culturelles ?**

Le tiers secteur culturel se trouve aujourd'hui face à des défis majeurs. Dans un contexte de baisse des subventions publiques, la priorité semble être donnée plutôt à l'excellence, avec une dévalorisation conséquente des finalités civiques et de l'action socio-culturelle (Le Labo de l'ESS, 2018), et un ralentissement du processus de démocratisation culturelle qui avait été enclenché, sans jamais avoir atteint les objectifs souhaités (Greffé et Pflieger, 2015). De plus, l'impact de la crise sanitaire sur les professionnels de la culture et sur le secteur dans son ensemble apparaît clairement. Les mois de fermeture au public puis les règles d'exception à l'ouverture ont entraîné des baisses de recettes mais ont aussi distendu le lien au public. Malgré des réactions différentes des associations, la pandémie a accéléré les changements (UNESCO 2020), notamment en ce qui concerne la mobilisation des ressources. Sur le plan des financements publics, alors qu'en 2015 la loi NOTRe portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République réaffirmait le rôle des collectivités

territoriales dans le financement de la culture, 60% d'entre elles ont procédé à des réductions de leurs budgets culturels entre 2016 et 2017 (Le Labo de l'ESS, 2018). La réduction des financements publics a par ailleurs été accompagnée d'une substitution de plus en plus fréquente des subventions par des appels d'offres, augmentant de ce fait la mise en concurrence généralisée des acteurs. Les multiples instruments de contractualisation (contrats, appels à projets, marchés publics) obligent les associations à dédier beaucoup de temps aux questions administratives au détriment de leur cœur d'activité, tout en augmentant la concurrence entre associations d'un même champ. De plus, la priorité accordée aux outils d'évaluation quantitatifs (tels que le taux de remplissage, l'identification de publics spécifiques...) exacerbe cette dimension compétitive et la recherche de la performance économique. Face à ces évolutions, des stratégies de diversification des financements sont nécessairement mises en œuvre afin de maintenir les activités, d'en créer des nouvelles et de se développer, stratégies qui peuvent remettre en question le maintien du projet initial de l'association et des valeurs qui la caractérisent.

On peut aussi observer une extrême atomisation du champ associatif artistique et culturel. Alors que le volume d'emploi a diminué - 13 000 emplois ont disparu entre 2010 et 2018, soit une réduction d'un tiers des effectifs salariés -, le nombre de structures a continué d'augmenter. 97% des établissements de l'économie sociale et solidaire (ESS) du secteur culturel se caractérisent par leur petite taille avec un maximum de 9 salariés (Observatoire national de l'ESS, 2020), et 35 % d'entre eux fonctionnent avec moins d'1 ETP. De plus, l'emploi y est très précaire avec un recours fréquent aux contrats aidés.

Dans cet environnement complexe, et au-delà d'une situation d'urgence et des problèmes de trésorerie à court terme, nous pensons qu'il est nécessaire de réfléchir aux stratégies à moyen et long terme à mettre en œuvre pour définir un modèle socio-économique à même d'assurer la pérennité des associations artistiques et culturelles. Parmi les stratégies encouragées par de nombreux acteurs, publics et privés, apparaît la nécessité de renforcer l'hybridation des ressources, afin de pallier à la diminution des financements publics par la mobilisation de ressources privées. Une telle stratégie semble, dans le

contexte de crise sanitaire, avoir au contraire entraîné une fragilisation des associations (MCAC, 2020). La diminution des subventions publiques, la multiplication des sources de financement de courte durée et venant de différents niveaux de financement (local, régional, national, européen), les différents instruments de contractualisation, sans oublier les lourdeurs administratives qui en découlent, agissent comme autant de facteurs déstructurants qui complexifient et fragilisent le budget des associations. Le renforcement de la mise en concurrence qui en découle va à contre-courant de la nécessaire coopération et mutualisation des ressources. Outre la diversification accrue des ressources publiques, l'hybridation des ressources apparaît également dans l'augmentation de la part des financements privés dans le budget, que ce soient des recettes issues de la vente de biens et services, des cotisations, des dons ou du mécénat, selon des stratégies qui varient d'une association à l'autre. Sans oublier le bénévolat, ressource importante pour les associations. Il apparaît donc indispensable de ne pas dissocier l'analyse de l'hybridation des ressources de celle des stratégies mises en œuvre par les associations autour de trois dimensions structurantes : la gouvernance, et en particulier la gouvernance multi-parties prenantes ; le maillage partenarial et les formes de coopération qu'il engendre ; et la valorisation de leur contribution à l'intérêt général.

### **Gouvernance**

L'adhésion des parties prenantes est un enjeu majeur pour les organisations de l'ESS qui reposent sur une gouvernance démocratique (« une personne, une voix ») et sur une participation élargie de leurs parties prenantes (salariés, bénéficiaires, bénévoles, financeurs, etc.) au projet de la structure. Afin de faire de leur activité de production et de diffusion artistique et culturelle un vecteur de citoyenneté et de démocratisation de la culture, un ancrage territorial et une participation revendiquée et partagée par les partenaires s'avèrent fondamentaux. Si une gouvernance multi-parties prenantes est un enjeu majeur pour les associations, une gouvernance inclusive est un processus multiforme dans l'espace et le temps. Il n'existe pas de « bonnes pratiques » à reproduire de façon inconditionnelle, mais il s'agit plutôt d'observer et de penser à une infinité d'alliances inédites pour des territoires plus innovants et inclusifs.

### **Maillage territorial**

Les relations partenariales des organisations de l'ESS sont également multiformes. Mais si la collaboration est très importante et source de soutien mutuel et de renouvellement, elle ne se décrète pas et repose sur la volonté des partenaires. La connaissance et la confiance réciproques sont à la base d'un maillage partenarial dynamique et de réussite, de même que le partage de valeurs éthiques communes. Alors que les associations sont demandeuses d'un service d'échange de savoirs entre pairs, dans un paysage de structures isolées et atomisées, la création d'aides spécifiques en direction des projets de coopération territoriale, et plus particulièrement des dispositifs d'accompagnement au développement de ces projets, doit tenir compte de l'importance de ces relations de confiance, afin de rendre les territoires plus dynamiques et innovants.

De même, les relations multiples avec les collectivités territoriales, qui apportent souvent des contributions financières nécessaires aux activités des associations, ne peuvent pas devenir une cage dorée. La fragmentation des financements et leur courte durée font de la pérennité des organisations de l'ESS un véritable défi. S'il faut insister sur la nécessité du maintien des aides publiques, il est tout aussi important d'inscrire ces appels à projets au sein de politiques publiques pérennes et co-construites avec les acteurs de l'ESS.

### **Valorisation de la contribution à l'intérêt général**

Enfin, l'évaluation actuelle de l'impact culturel et social de l'action des organisations de l'ESS ne permet pas de rendre compte des spécificités de leurs actions ni de valoriser leur capacité à activer des dynamiques de transformation du territoire. Forger et appliquer les outils d'évaluation des résultats des services offerts, au-delà des mesures de fréquentation et de vente, afin de prendre en compte l'impact culturel, social, territorial, éducatif est un réel défi pour les années à venir. Il s'agit en effet de co-construire des méthodes d'évaluation d'impact multidimensionnelles et multi-parties prenantes.

En conclusion, s'il n'est bien sûr pas attendu des organisations de l'ESS qu'elles changent à elles seules le destin du secteur culturel et artistique face au risque de perdre le pari de la démocratisation et de

l'accès à la culture pour tous, nous considérons néanmoins que ces organisations contribuent à nourrir l'environnement dont elles font partie et avec lequel elles interagissent. De ce constat découle un réel intérêt pour des activités développées par diverses structures de l'ESS afin de contribuer à la revitalisation de certains territoires fragilisés, à nourrir la démocratie et à concourir à l'émancipation des personnes et, enfin, à concilier développement économique et utilité sociale. Pour ce faire, les dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets et des dynamiques de coopération territoriale s'avèrent indispensables. Les associations artistiques et culturelles ont en effet à inventer des modèles socio-économiques que nous proposons d'asseoir sur une gouvernance partagée, un maillage territorial pertinent et une meilleure valorisation de leur contribution à l'intérêt général.

Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse et Francesca Petrella, LEST



## Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu les structures et personnes accompagnées, ainsi que les partenaires, qui ont accepté de consacrer de leur temps et de leur énergie à la rédaction de leurs points de vue dans cette publication.

Nous remercions également toutes les personnes accompagnées par Les Têtes de l'Art ces dix dernières années, pour nous avoir fait confiance et nous avoir appris autant que nous leur avons transmis.

Nous remercions par ailleurs tous les partenaires avec qui nous échangeons depuis tant d'années, leurs expertises et leurs spécificités sont précieuses, tant pour nous que pour les personnes que nous accompagnons.

Nous remercions enfin les financeurs - la Région Sud-PACA, le Département des Bouches-du-Rhône, la Ville de Marseille, la Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports, la Fondation Crédit Coopératif, la Fondation européenne pour la Culture - dont le soutien permet au Pôle Accompagnement de déployer ses actions depuis dix ans et, nous l'espérons, pour encore de nombreuses années.



Les Têtes de l'Art  
SIRET 405 103 169 00042  
29 rue Toussaint  
13003 Marseille

