

Novembre 2015

TROIS FORMES INNOVANTES DE MUTUALISATION DANS LE SECTEUR CULTUREL

\ PREAMBULE

La Nacre s'intéresse depuis plusieurs années au lien entre culture et économie sociale et solidaire. Elle s'est vue confier par la Région Rhône-Alpes une mission ESS et entrepreneuriat culturel dans le cadre de l'axe « entrepreneuriat et développement économique » du contrat économique et sectoriel ESS 2014-2016.

A l'occasion de la création d'un nouveau groupe de travail « économie sociale et solidaire entrepreneuriat et innovation sociale » en 2015, la Nacre a souhaité partir à la rencontre de ces acteurs culturels qui innovent, qui mutualisent, qui inventent de nouveaux modes d'organisation, plus collectifs, pour partager leur expérience avec le plus grand nombre. **Ce dossier a donc été réalisé dans le but de partager trois expériences très différentes de coopération, de mutualisation d'emplois, de locaux, de moyens, et d'en décrypter les problématiques et les enjeux (notamment en matière de gouvernance et de modèle économique).**

Vous trouverez au fil de ces pages une expérience de mutualisation d'emploi et de locaux entre une SCIC et une SCOP culturelles du territoire Grenoblois, une aventure qui mêle mutualisation d'emplois et coopérations artistiques entre une compagnie de danse et un lieu de spectacle de l'agglomération lyonnaise, et enfin un projet de « village documentaire » en plein cœur de l'Ardèche.

\ SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREAMBULE.....	p.1
PETIT GLOSSAIRE DE L'ESS.....	p.2

TCHOOKAR ET DYADE (GRENOBLE)

TCHOOKAR ET DYADE : DEUX ORGANISATIONS DE L'ESS.....	p.3
LA MUTUALISATION : EMPLOI ET LOCAUX.....	p.3
LA GOUVERNANCE ET LE MODELE ECONOMIQUE.....	p.4
LE MOT DE LA FIN.....	p.5

KAT'CHAÇA ET TATATOOM-TOÏ TOÏ LE ZINC (LYON/VILLEURBANNE)

KAT'CHAÇA ET TATATOOM : DEUX STRUCTURES COMPLEMENTAIRES ANCREES SUR LEUR TERRITOIRE.....	p.6
LA MUTUALISATION : EMPLOIS ET PROJETS ARTISTIQUES.....	p.6
LA GOUVERNANCE ET LE MODELE ECONOMIQUE.....	p.8
LE MOT DE LA FIN.....	p.9

LE VILLAGE DOCUMENTAIRE (LUSSAS, ARDECHE)

« L'ECOSYSTEME » DU FILM DOCUMENTAIRE A LUSSAS.....	p.10
L'ASSOCIATION DE PREFIGURATION DU « VILLAGE DOCUMENTAIRE DE LUSSAS ».....	p.10
LA GOUVERNANCE ET LE MODELE ECONOMIQUE DU FUTUR PTCE.....	p.12
LE MOT DE LA FIN.....	p.13

CONCLUSION

POINTS COMMUNS ENTRE LES TROIS EXPERIENCES.....	p.14
POINTS DE DIVERGENCE ENTRE LES TROIS EXPERIENCES.....	p.14
POUR EN SAVOIR PLUS.....	p.15

\ PETIT GLOSSAIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

SCOP (Société Coopérative de Production)

Association autonome de salariés volontairement réunis pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif)

Entreprise coopérative qui permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers... et qui a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale.

CAE (Coopérative d'Activité et d'Emploi)

Créées en 1995, elles s'adressent à des personnes désireuses de créer leur entreprise, qui cherchent à tester la viabilité de leur projet. Elle réunit des entrepreneurs-salariés dont les activités peuvent, ou non, avoir des liens entre elles (contrairement à la SCOP).

Groupement d'employeurs (GE)

Association d'employeurs qui mutualise, partage la responsabilité d'un emploi. Un GE est le plus souvent une association loi 1901 (possibilité de forme coopérative), qui a pour objet principal de recruter des salariés pour les remettre à disposition auprès de ses membres. Les adhérents se partagent donc le temps de travail des salariés, et font partie du Conseil d'Administration du GE.

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Dispositif national qui a vocation à soutenir les associations employeuses dans leur démarche de consolidation d'activité et d'emplois. Le DLA Régional est porté par la CRESS Rhône-Alpes.

Pôle territorial de coopération économique (PTCE)

Mutualisation, coopération, regroupement de plusieurs structures sur un territoire qui mettent en œuvre un projet de mutualisation ou de coopération (activité, économique,...) au service de l'intérêt général d'un territoire. Un premier repérage a été lancé en 2009 par le Labo de l'ESS, avant d'être repris par le gouvernement français à travers un 1^{er} appel à projet interministériel en juillet 2013 et un 2nd en janvier 2015.

Groupement d'intérêt économique (GIE)

Groupement doté de la personnalité morale qui permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de développer, d'améliorer ou d'accroître les résultats de celles-ci tout en conservant leur individualité.

Dispositif d'aide à la mutualisation d'emplois de la Région Rhône-Alpes

Aide incitative à la création ou au développement d'emplois mutualisés. Dégressive sur 3 ans, son montant est proportionnel au coût des emplois concernés (jusqu'à 50 % la 1^{ère} année).

TCHOOKAR ET DYADE

Grenoble (Isère)

Tchookar et Dyade, deux coopératives culturelles de l'agglomération grenobloise, ont engagé en 2012 un processus de mutualisation de moyens, notamment un poste d'administrateur et des locaux.

\ TCHOOKAR ET DYADE : DEUX ORGANISATIONS DE L'ESS

• Dyade

Dyade est une association créée en 2000 à Fontaine (38) par des artistes, des techniciens et des acteurs socio-culturels du milieu grenoblois. L'idée était de créer une structure administrative pour gérer leurs spectacles et les activités connexes aux spectacles.

Ces activités tournent aujourd'hui autour de trois axes principaux :

- la production de concerts et de spectacles
- la médiation culturelle autour des spectacles que Dyade produit, notamment dans les quartiers populaires de Fontaine
- une webradio participative, qui travaille aussi sur les quartiers populaires de Fontaine, de l'agglomération, voire de la région.

En mai 2014 Dyade se transforme en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC SARL) . Ce format correspondait mieux que celui de SCOP à Dyade. Historiquement très engagés dans la vie locale, il paraissait important aux membres de l'équipe d'associer les acteurs du territoire à la gouvernance. La structure connaissait également des problèmes de gouvernance (CA fantôme, bureau fantôme) que le format coopérative lui a permis de régler. Cela a donc apporté beaucoup de lisibilité, de clarification dans l'organisation et a également permis à Dyade d'être très identifiée sur l'ESS au niveau régional.

• Liens préexistants à la mutualisation

Dès 2002, les deux structures ont commencé à se lier par des coopérations artistiques et administratives. Pascal Billot, un des artistes fondateurs de Dyade, faisait partie d'un groupe qui était associé chez Tchookar. À cette occasion, il a rencontré Damien Colas qui est aujourd'hui gérant de Tchookar. Grâce à cette première rencontre, Mourad Baïtiche, qui était percussionniste dans un groupe de Dyade, a pu faire un stage de reconversion professionnelle chez Tchookar. Les deux structures ont donc commencé à se lier fortement. Damien qui a une formation administrative (comptabilité, gestion), a commencé à réaliser les payes de Dyade en tant que comptable, et a par la suite structuré administrativement l'association (fiscalisation).

• Tchookar

Tchookar est une Société Coopérative de Production (SCOP) créée en 2000 à Saint-Martin-d'Hères (38) par un groupe de musique, Gnawa Diffusion. Le groupe souhaitait par ce biais-là maîtriser le processus de production et d'édition de ses albums (composition, enregistrement, édition, graphisme, etc.). Gnawa Diffusion s'est séparé en 2001 mais la SCOP a poursuivi son activité en se construisant autour d'autres projets musicaux. L'activité s'est donc structurée au fil des années autour de la production et de l'édition phonographique, et plus généralement autour de la gestion administrative des activités artistiques.

L'activité prend depuis 2014 un nouveau virage : Tchookar compte en effet de moins en moins de musiciens et de plus en plus d'artistes qui viennent de l'art de la rue, du théâtre, des marionnettes, etc. Tchookar a même intégré fin 2014 une activité de constructeur de chapiteaux.



©DR

\ LA MUTUALISATION : EMPLOI ET LOCAUX

• Un poste d'administrateur mutualisé, sans groupement d'employeurs

Deux éléments déclencheurs en 2012 :

- 1) L'administrateur de Dyade quitte la structure, qui doit rapidement lui trouver un remplaçant. Mais le poste étant précaire pour un niveau de formation et des compétences élevés, le risque de « turnover » reste grand. L'équipe se questionne alors sur la pérennité de ce poste.
- 2) Parallèlement, Tchookar emploie une chargée de production, Julie Broucqsault, qui doit à ce moment-là faire face à la fin de son intermittence.

Les deux structures commencent donc à réfléchir à un poste mutualisé d'administrateur pour pouvoir donner un cadre stable à l'emploi de Julie Broucqsault (temps plein, CDI, meilleure rémunération, etc.) sans mettre en danger l'équilibre financier précaire des deux structures. Les gérants consultent alors les services

de la Région Rhône-Alpes, qui propose une aide à la mutualisation sur trois ans. Il leur est demandé de réaliser une étude de préfiguration, un audit financier, de créer un groupement d'employeurs, etc. Mais les deux structures se trouvent dans l'urgence (trouver un nouvel administrateur pour Dyade et trouver une solution à la fin d'intermittence de la chargée de production pour Tchookar) et n'ont pas le temps d'effectuer tout ce travail de préfiguration. De plus, les équipes ne souhaitent pas créer de groupement d'employeurs, malgré les incitations de la Région, par crainte que l'empilement des structures ne provoque une surcharge de travail pour la future administratrice. Les deux structures préfèrent donc ne pas recourir à l'aide financière de la Région pour la création de ce poste mutualisé. Seules des études juridiques sur le contrat de travail sont menées en interne. La solution qui semble alors la plus adaptée est inspirée de ce qui se pratique dans les cabinets médicaux qui mutualisent des postes de secrétariat : un seul contrat de travail signé par la personne mutualisée et par les deux employeurs, qui sont alors solidaires l'un de l'autre. Le salarié mutualisé reçoit par contre une fiche de paye par structure, chacune participant pour moitié au financement du salaire. C'est donc cette solution qui est adoptée et le poste d'administrateur est mutualisé le premier octobre 2012. Il y a à travers cette mutualisation une volonté forte des deux équipes d'assurer un cadre très stable à cet emploi : meilleure rémunération, contrat en CDI, à temps plein, signé par les trois parties, sur lequel les structures sont solidaires, etc.

La question se pose aujourd'hui de mutualiser un deuxième poste, celui d'assistant administratif. Les structures devraient cette fois-ci recevoir l'aide financière de la Région, qui a assoupli depuis 2012 les conditions pour percevoir cette subvention.

• Des nouveaux locaux prêts à accueillir les deux structures

Par souci d'organisation pour l'administratrice mutualisée, Tchookar a intégré les locaux de Dyade, l'Artisterie, à Fontaine, en novembre 2013. Mais très vite les équipes se sont trouvées à l'étroit et un projet de locaux mutualisés plus grands et avec plus de fonctionnalité a émergé.

Malgré les réticences des équipes, la création d'une troisième structure juridique est vite apparue comme incontournable pour ces nouveaux locaux. Au départ, en l'absence de structure juridique commune, Dyade a fait les demandes de subventions pour les locaux de son côté, car elle était plus identifiée sur l'ESS et donc plus susceptible d'être aidée sur de l'investissement. Mais Tchookar avait par ailleurs une force de frappe en trésorerie que Dyade n'avait pas. Les subventions étaient donc touchées par Dyade mais les factures arrivaient au nom de Tchookar. L'administratrice était alors obligée de réaliser des transactions « bricolage », c'est-à-dire de reverser les subventions que recevait Dyade à Tchookar, pour pouvoir payer les factures concernant les travaux sur les locaux. Cette situation était connue et acceptée par les financeurs, mais il est vite apparu à l'équipe qu'elle n'était pas viable pour la gestion des futurs locaux sur le long terme.



©DR

Pour clarifier la situation, il a donc été décidé de créer un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), nommé l'Artisterie, dont les statuts ont été validés en assemblée générale extraordinaire en juin 2015. La fonction de ce GIE est de gérer toutes les transactions financières liées aux nouveaux locaux et au matériel qui sera mutualisé à l'intérieur. Tchookar et Dyade sont membres de ce GIE par l'intermédiaire de leurs gérants, qui constituent le conseil d'administration. Le GIE fonctionne comme le contrat de travail, il y a une solidarité financière entre les deux structures. Les locaux ont été intégrés en septembre/octobre 2015. Ils abriteront un studio de répétition et d'enregistrement, les bureaux administratifs de Tchookar et Dyade et une salle polyvalente avec une mini-scène et du matériel scénique. Concernant d'éventuels projets communs au sein de l'Artisterie, ce nouveau lieu multifonctionnel, Tchookar et Dyade se laissent l'année 2016 pour y réfléchir. Il a notamment été envisagé d'établir une programmation artistique commune au sein de ce lieu, mais tout reste en chantier à l'heure actuelle.

\ LA GOUVERNANCE ET LE MODELE ECONOMIQUE

• La gouvernance au sein de Dyade

La SCIC fonctionne avec une gérante, Julie Brouqsault (qui est aussi administratrice mutualisée), et un conseil coopératif. Ce conseil est une instance qui réunit une fois par mois tous les associés, qui doivent respecter un minimum de cinq conseils par an. Les grandes décisions sont prises à l'unanimité après discussion et la gérante les met en œuvre. Si des décisions ne se prennent pas de manière unanime en conseil coopératif, c'est l'assemblée générale qui a le dernier mot.

• La gouvernance au sein de Tchookar

La SCOP fonctionne avec un gérant, Damien Colas, et un conseil de surveillance qui se réunit un peu moins régulièrement que chez Dyade. Une assemblée des associés se réunit au moins une fois par an et sanctionne toutes les décisions. Cette assemblée désigne notamment les membres du conseil de surveillance (entre trois et neuf maximum). Les deux structures ont deux modes de gouvernance assez similaires en apparence mais très différents dans la réalité. Damien Colas a historiquement une plus grande légitimité en tant que gérant que Julie Brouqsault, par son ancienneté et son parcours chez Tchookar, c'est donc souvent lui qui prend les décisions, et celles-ci sont ensuite validées en conseil de surveillance ou en assemblée. La gouvernance de Dyade repose beaucoup plus sur le conseil coopératif et l'assemblée dont le collège de salariés est très actif dans la vie de la structure.

• La gouvernance au sein du GIE

Il a été décidé de simplifier au maximum la gouvernance du GIE. Le conseil d'administration du GIE est seulement composé des deux gérants, Damien Colas et Julie Broucqsault. Ils mettent ainsi en œuvre au sein du GIE les décisions de leurs associés respectifs. Il est également prévu dans les statuts du GIE des « instances diverses », qui seraient sollicitées pour des questions spécifiques, par exemple s'il y a une programmation artistique. Leur composition différerait selon les thématiques abordées.

• Les freins liés à la gouvernance

Chez Tchookar, le fonctionnement en coopérative pose problème. Beaucoup de personnes sont rentrées dans la structure car cela représentait un capital pour Tchookar (les associés prennent une action pour rentrer et la gardent à vie). Mais aujourd'hui la structure en paye les conséquences et compte énormément d'« associés fantômes ». Cela pose des problèmes de gouvernance, de gestion (il faut aller chercher des pouvoirs, il y a des problèmes de représentativité, etc.). Les associés étant peu investis dans le projet et la gestion quotidienne de la structure, ils ne comprennent pas toujours les problématiques soulevées en conseil de surveillance ou en assemblée, ou ne viennent tout simplement pas lors de ces réunions. La prise de décision est donc moins évidente et unanime. Un dispositif local d'accompagnement (DLA) est en cours depuis janvier 2015 avec la MCAE Isère Active pour gérer ce problème des « associés fantômes » qui questionne le projet Tchookar.

Dyade connaît depuis septembre 2014 de gros problèmes humains, des tensions fortes entre certains associés et salariés sont apparus. Cela a débouché sur une énorme crise collective, tant du côté des relations personnelles entre les associés que sur le plan de la définition du projet et de la politique de la structure. Un des sociétaires de Dyade, Yann Salètes, est chargé de mission DLA à la MCAE Isère Active, et a entrepris une phase de diagnostic pour savoir si Dyade devait rentrer dans un DLA ou pas. Ce diagnostic s'est appuyé sur des entretiens individuels, et a débouché sur une restitution collective le 16 juin 2015. Cette restitution n'a finalement pas donné lieu à la mise en marche d'un DLA, mais les deux équipes envisagent peut-être un DLA commun à Tchookar et Dyade, pour l'Artisterie, dans les années à venir.

Ces crises que connaissent les deux structures questionnent les modes d'organisation et de gouvernance au sein des coopératives (hiérarchies, fiches de poste, responsabilité financière et pénale, etc.). Dans un fonctionnement de ce type, la gouvernance étant très horizontale et partagée, certains ont du mal à reconnaître la hiérarchie implicite qui se cache derrière la responsabilité financière et pénale du gérant et de l'administrateur. Les liens amicaux et familiaux très forts qui peuvent exister dans ce type d'organisation, peuvent également se révéler être des freins au développement de la structure lorsque des tensions apparaissent : les individus ont alors des difficultés à séparer ce qui relève de l'affectif et ce qui relève du professionnel.

• Le modèle économique

Les problèmes de gouvernance sont étroitement liés aux modèles économiques des deux structures. En effet, Tchookar possède un chiffre d'affaires bien plus important que Dyade (450 000/150 000 euros), et même si la structure a connu quelques difficultés par le passé, elle a fait en 2014 son plus gros chiffre d'affaires depuis sa création. Alors que Tchookar se trouve donc dans une phase de développement, Dyade connaît davantage de difficultés financières. On retrouve cette différence dans le nombre d'équivalents temps plein : 9 chez Tchookar (dont trois permanents) et 4,5 chez Dyade (dont un seul permanent).

Les deux équipes ont aussi des modèles de répartition des bénéfices entre les sociétaires très différents. En effet, Tchookar fonctionne en comptes internes, un peu comme une CAE (les associés ne peuvent sortir qu'à hauteur de ce qu'ils ont rentré) alors que chez Dyade, le fonctionnement est davantage solidaire, avec une logique de « pot commun ». Ces questions soulèvent de vifs débats en interne : certains associés de Dyade souhaiteraient que la structure passe en comptes internes ou fusionne tout simplement avec Tchookar pour coller à son fonctionnement. Cela questionne la vision politique de la structure, mais beaucoup d'associés Dyade restent attachés à ce fonctionnement solidaire et ne sont pas du tout prêts à fusionner.

Du côté de Tchookar, cette croissance économique récente, liée à la diversification des activités (par exemple celle de constructeur de chapiteaux) questionne également le projet. En saisissant ces opportunités de développement, en récupérant des activités complémentaires, certains ont peur de s'éloigner du cœur du projet et de mettre en danger l'activité principale.

Même si la question de la fusion a déjà été abordée à plusieurs reprises, les équipes ne sont pas encore prêtes. Les histoires et les fonctionnements respectifs restent trop différents. De plus, les structures sont identifiées ainsi par les financeurs et ne veulent pas prendre le risque d'une confusion pour l'instant.

\ LE MOT DE LA FIN

« L'ESS, les structures culturelles s'en servent pour se faire financer et pour se faire bien voir des institutions, mais attention à la mise en pratique. C'est-à-dire que ça nécessite une mise en pratique et des réflexions, et ce n'est pas qu'un vernis, il faut que ça rentre dans l'ADN des structures ».

Julie Broucqsault, administratrice mutualisée entre Tchookar et Dyade

KAT'CHAÇA ET TATATOOM

Toï Toï le Zinc - Lyon / Villeurbanne (Rhône)

La compagnie Kat'chaça et TaTaToom-Toï Toï Le Zinc travaillent ensemble depuis plusieurs années et partagent les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Ils s'engagent donc dans un processus de mutualisation de projets et d'emplois à partir de janvier 2013. Leur projet commun répond à des valeurs communes de développement durable et à l'accroissement de leur activité dans le sens d'une culture partagée.

\ KAT'CHAÇA ET TATATOOM : DEUX STRUCTURES COMPLEMENTAIRES ANCREES SUR LEUR TERRITOIRE

• Compagnie Kat'chaça

La compagnie Kat'chaça est une association fondée en 1998 à Lyon, portant une activité de producteur de spectacles et de producteur discographique. La principale activité de l'association tourne autour de la danse et est menée par la chorégraphe Natacha Paquignon. Les projets mêlent création professionnelle et ouverture à des amateurs par l'art numérique. La compagnie se situe donc dans une démarche art/territoire/habitants et se produit autant dans des théâtres que dans l'espace public.

Depuis 2014, l'association accueille également un artiste musicien, Alias Blob, qui est historiquement l'artiste musicien de la compagnie Kat'chaça mais qui développe aujourd'hui son projet musical personnel. L'association assume donc aussi une activité de producteur discographique depuis 2014.

• Liens préexistants à la mutualisation

L'ancienne présidente de Kat'chaça de 2004 à 2014, Anne Mignotte, est aussi trésorière de l'association TaTaToom depuis sa création en 2005. Des liens existaient donc déjà entre les deux structures avant la mutualisation. Natacha Paquignon faisait partie du projet initial du Toï Toï, ce qui explique en partie la présence d'un plateau danse à Toï Toï aujourd'hui. Natacha Paquignon est d'ailleurs artiste associée du lieu et participe depuis leur création à la programmation et à l'organisation des plateaux danse.

Natacha Paquignon est aussi militante au Synavi, et anciennement représentante du Synavi au COEF (Contrat Objectif Emploi Formation), chargée des questions de mutualisation. Elle possédait donc déjà une certaine connaissance de l'emploi dans le secteur culturel. L'association Kat'chaça employait depuis octobre 2010 un chargé de production, Sathya Flory, en contrat aidé (CAE-CUI). Du côté de l'association TaTaToom, il y avait aussi une personne en contrat aidé, mais davantage sur des missions de communication.

Les structures ont commencé à réfléchir à mutualiser ces postes afin de pouvoir les conserver, sachant qu'aucune d'entre elles ne pouvait assumer toute seule un 35h même au SMIC.

• Association TaTaToom

Il s'agit de l'association en charge du projet culturel du lieu Toï Toï le Zinc, créé en 2008 à Villeurbanne. Celle-ci assure une activité de salle de spectacle et gère la programmation du lieu (transdisciplinaire et plutôt locale). Toï Toï accueille chaque saison environ 90 soirées, 130 groupes et compagnies et 7000 spectateurs. Le lieu est également composé d'un bar restaurant, mais cette activité est assurée par une autre structure SARL.



©DR

\ LA MUTUALISATION : EMPLOIS ET PROJETS ARTISTIQUES

• La construction du GE TK Cube

Kat'chaça et TaTaToom commencent à vraiment parler de mutualisation au deuxième semestre 2011. Les deux équipes rentrent alors dans un dispositif local d'accompagnement (DLA) avec Rhône Développement Initiatives au deuxième semestre 2012. Pour elles, il s'agit d'un passage obligé pour prendre le temps de

réfléchir à cette mutualisation mais aussi avoir un regard extérieur.

Dix séances étalées sur six mois réunissent :

- les directeurs des deux structures, Natacha Paquignon et David Michel (qui est également président de l'association)
- la présidente de Kat'chaça de l'époque, Anne Mignotte (qui est aussi trésorière de TaTaToom)
- les deux personnes dont les postes doivent être mutualisées (la chargée de communication de TaTaToom et le chargé de production de Kat'chaça).

Huit séances sur dix sont consacrées aux valeurs : « pourquoi on fait ça ? Qu'est ce qu'il y a au-delà de l'aspect financier, de l'aspect juridique, etc. ? Jusqu'où on est prêt à aller ? ». Trois valeurs communes ressortent : le respect du public, le respect des artistes, le respect du personnel. Les deux dernières séances sont dédiées au montage du projet sur un plan plus administratif et financier. Les associations décident à ce moment-là de monter un groupement d'employeurs qui emploiera les deux salariés mis à la disposition des deux structures adhérentes. Il s'agit de la solution la plus stable pour eux : un seul

contrat, un 35h en CDI, mais surtout une solidarité entre les structures qui assurent un véritable respect du personnel. Ce DLA a donc permis aux équipes de prendre le temps de réfléchir au sens de cette mutualisation et au meilleur format possible pour les salariés et les structures.

Celles-ci sollicitent pour le montage de ce groupement d'employeurs l'aide de la Région sur les emplois mutualisés dans le secteur culturel et obtiennent un financement dégressif sur trois ans : 25 000 euros en 2013, 12 000 euros en 2014 et 8 000 euros en 2015.

Le GE est une association qu'il faut administrer indépendamment des deux autres. Elle est gérée principalement par la présidente du GE, à titre bénévole (paye et comptabilité), mais toutes les demandes de subventions portées par le groupement d'employeurs sont réalisées par le chargé de production.

• La question du partage du temps de travail

Le partage du temps de travail du chargé de production et de la chargée de communication fluctue en fonction de chaque poste. Chaque année les salariés mutualisés font le bilan de ce qui s'est écoulé en terme de temps de travail et réévaluent la répartition si nécessaire. Ainsi, le poste de chargé de production est réparti à hauteur de 80% pour Kat'chaça et de 20% pour TaTaToom, et le poste de chargé de communication est réparti à hauteur de 67% pour TaTaToom et de 33% pour Kat'chaça. Le financement des postes par chacune des structures est calculé au prorata du temps de travail qui lui est réservé. Sur les deux salariés, 1,1 est donc financé par TaTaToom et 0,9 par Kat'chaça. L'ensemble des charges du GE (comptabilité, banque, etc.) sont aussi calculées au prorata du temps de travail des salariés. Les propositions des salariés sont ensuite croisées avec les possibilités budgétaires des structures et ces taux de répartition sont réévalués tous les trimestres par le conseil d'administration du GE.

• Les projets artistiques communs

Dès le départ l'idée de la mutualisation ne se limitait pas aux emplois administratifs : il y avait l'idée d'une mutualisation entre une compagnie et un lieu, entre un lieu qui est forcément sédentaire et une compagnie qui peut être nomade. Le projet commun met du temps à se mettre en place parce que les deux structures sont sur des logiques assez précaires. L'idée de départ pour Kat'chaça était d'utiliser toutes les activités de ce lieu, la salle de spectacle, mais aussi le bar, le restaurant, les locaux de répétition, pour s'ouvrir, et travailler avec de nombreux acteurs du territoire.

La chargée de communication mutualisée, Juliette Montier, a aussi un profil de médiation et mène beaucoup d'actions de médiation sur Villeurbanne, sur le quartier, sur le Grand Lyon, en s'appuyant sur le travail de Kat'chaça. En effet, depuis la création du groupement d'employeurs, la compagnie a recentré son travail sur Villeurbanne à travers de la création partagée. Le projet « Cabine » développe notamment un travail artistique autour du recueil de témoignages et s'appuie pour cela sur la présence de Toï Toï et sur le travail mutualisé de la chargée de médiation.

Il faut savoir que le GE n'a aucune vocation à porter des projets artistiques, sa seule vocation consiste à mettre à disposition des salariés. Cela pose donc un problème pour les projets vraiment communs, car il doit forcément y avoir un porteur de projet, soit Kat'chaça, soit TaTaToom, qui fait toutes les demandes de subventions et qui prend les risques financiers. L'autre structure est donc seulement partenaire du projet même si dans la réalité l'investissement « humain » peut être aussi grand des deux côtés.

Cela reste donc difficile de mener des projets communs ambitieux quand il n'y a pas les ressources financières derrière et quand les structures sont sur des logiques précaires.



©DR

LA GOUVERNANCE ET LE MODELE ECONOMIQUE

• La gouvernance au sein de TaTaToom

TaTaToom est une association dirigée par un bureau composé de trois personnes : le président, David Michel, la trésorière, Anne Mignotte et le secrétaire Nicolas Porcher. David Michel est également directeur de l'association. Il coordonne le travail de l'équipe de bénévoles et des deux salariés mutualisés, qui sont les deux seuls salariés en dehors du directeur.

Il n'y a pas de réunion formalisée dans le temps entre les trois salariés, beaucoup de choses se gèrent par email dans le but d'éviter des réunions trop fréquentes et chronophages. Cette organisation repose sur un degré de confiance très élevé entre le président/directeur et les salariés. L'avis des salariés est très important, le fonctionnement est assez horizontal.

• La gouvernance au sein du GE

Le GE est une association elle aussi dirigée par un bureau composé d'une présidente, Anne Mignotte, et des deux directeurs des structures adhérentes, Natacha Paquignon et David Michel. Cette gouvernance partagée permet de protéger les salariés face à d'éventuels frottements entre les deux structures adhérentes sur le partage du travail.

En effet, les deux salariés ont une réunion une fois tous les deux mois avec la présidente, sur des questions très administratives, les congés, l'organisation du travail propre aux salariés, mais aussi pour faire remonter d'éventuels désaccords entre les structures adhérentes au GE. En général, si les directeurs demandent des choses trop importantes à un salarié, les problèmes se désamorcent bien avant, mais s'ils n'arrivent pas à s'entendre c'est la présidente du GE qui tranche. Le GE gère donc tout ce qui relève de la gestion des ressources humaines, mais n'a pas d'emprise sur les projets respectifs des structures adhérentes.

• Les freins liés à la gouvernance



©DR

Les structures ont connu un des travers de la mutualisation qui est la confusion sur les gouvernances respectives en interne, ce qui entraîne une perte de visibilité en externe.

Au niveau interne, il y a aussi eu besoin de reclarifier la gouvernance dans les structures et dans les projets. Il a fallu séparer les structures, définir clairement le rôle de chacun, mettre fin aux réunions trop fréquentes, où tout le monde venait et tout le monde avait un avis sur tout, et au final personne ne prenait de décision. Cela rendait la mise en œuvre très difficile pour les salariés.

Du point de vue externe, surtout du côté des financeurs, il a fallu reclarifier la spécificité des projets car certains avaient tendance à penser qu'en donnant des subventions à une structure ils en donnaient à l'autre, alors que les projets et leur mise en œuvre sont en réalité très différents.

Le processus de mutualisation est un processus qui prend du temps à se mettre en place, pour que chacun y trouve sa place. Pour les salariés mutualisés, c'est seulement après deux ans qu'ils commencent à être réellement efficaces, voire quatre si on remonte aux prémices du projet. Maintenant que la gouvernance et les rôles de chacun ont été bien définis, les salariés comme les dirigeants sont très réactifs sur leurs modes et leurs méthodologies de travail, sur les montages de projet, et possèdent une réelle capacité à être flexibles sur leur temps de travail par exemple.

En termes d'évaluation du processus de mutualisation, un comité de pilotage où étaient invités les différents financeurs a été mis en place chaque année. Mais ces derniers, démontrant une grande méconnaissance et un grand désintérêt pour la mutualisation de l'emploi dans le secteur culturel, ne sont quasiment jamais venus à ces comités.

• Le modèle économique

Le modèle économique est assez précaire. Les deux structures fonctionnent beaucoup avec les subventions publiques par rapport aux ressources propres. Mais les subventions restent très faibles, ni le lieu, ni la compagnie n'étant conventionnés. Le GE a bénéficié de l'aide de la Région dégressive sur trois ans jusqu'en 2015. Chaque année les associations Kat'chaça et TaTaToom ont pu faire le complément mais à partir de 2016 elles devront assumer la charge salariale dans sa totalité. L'avenir du GE dépend des structures et de leur capacité à assumer les salaires, et aussi du GE car elles ne peuvent pas fonctionner sans ces salariés.

De plus, les trois valeurs communes sur lesquelles se sont accordé les structures sont très dures à tenir conjointement d'un point de vue économique (respect du public, respect du personnel, respect des artistes). Toï Toï pratique par exemple des tarifs solidaires, sur la base d'un tarif minimum et d'un tarif indicatif, pour expliquer au public combien coûte un spectacle tout en restant ouvert aux personnes les plus modestes. On reste donc sur des logiques très précaires, qui plus est dans un contexte de réduction des budgets des collectivités territoriales alloués à la culture.

Les équipes aimeraient recruter un poste administratif (secrétariat, comptabilité, etc.) au sein du groupement d'employeurs, mais ne savent pas si les structures auront la capacité d'absorber ce coût supplémentaire dans les années à venir.

\ LE MOT DE LA FIN

« Quand on mutualise, on ajoute une structure, on ajoute un impact violent dans une gouvernance, dans un mode de fonctionnement. Ça ne se fait pas par souci économique. C'est des valeurs communes, une volonté de travailler ensemble qui vont aller au-delà des difficultés financières. »

Sathya Flory, chargé de production mutualisé entre Kat'chaça et TaTaToom



©DR

LE VILLAGE DOCUMENTAIRE

Lussas (Ardèche)

Lussas, village rural en Ardèche, accueille depuis quelques années de nombreuses structures de la filière du cinéma documentaire. Une plateforme associative de préfiguration, intitulée « Village documentaire de Lussas », a été créée en décembre 2012 dans le but de réunir ces acteurs autour de projets communs, notamment sur l'emploi, l'immobilier et le numérique.

\ "L'ECOSYSTEME" DU FILM DOCUMENTAIRE À LUSSAS

Ardèche Images est une association créée en 1979 par Jean-Marie Barbe, dont l'objet principal réside dans l'organisation des États généraux du film documentaire (27^{ème} édition en 2015), une manifestation qui réunit public et professionnels autour des enjeux esthétiques et économiques du genre. Ce festival est devenu au fil des années un lieu incontournable pour les professionnels du documentaire d'auteur et pour le public, au même titre que le Cinéma du réel à Beaubourg, ou le FID (festival international du documentaire) à Marseille. A partir de cette notoriété, l'association a développé un secteur formation, l'École du doc, qui met en œuvre aujourd'hui, en partenariat avec l'Université Stendhal de Grenoble, un master 2 « documentaire de création » (options réalisation et production). En complément à ces formations universitaires, l'association organise également des formations à l'écriture et aux fondamentaux de la production. Des rencontres professionnelles Tènk sont aussi organisées pour permettre à des étudiants de réaliser leur premier film grâce à l'appui de producteurs régionaux et nationaux et de télévisions locales.

La Maison du doc est le centre de ressources créé par Ardèche Images. Ce centre recense les documentaires européens francophones et propose une base de données et une vidéothèque professionnelle uniques en Europe. La Maison du doc est devenue en 2015 pôle associé de la Bibliothèque Nationale de France (BNF), habilitée à recevoir le dépôt légal des films documentaires. À la suite d'un programme de formations pour le développement du cinéma documentaire dans les pays du sud initié par Ardèche Images, deux associations ont été créées pour reprendre ces actions : DocMonde en 2012 (gestion des formations) et Lumière du Monde en 2011 (coordination des coproductions).

Entraînées par cette dynamique autour du film documentaire, de nombreuses entreprises et associations se sont ainsi créées et implantées à Lussas : trois sociétés de production, une société de distribution, une association qui fait de l'édition DVD et qui développe une plateforme de vente de films africains (Doc Net Films), une association qui fait de la diffusion (Histoires de voir) ainsi qu'un portail national de référence du documentaire (film-documentaire.fr). Lussas accueille donc un panel d'activités et de métiers qui recouvrent l'ensemble des maillons de la filière documentaire : formation, réalisation, production, diffusion, etc.

Le pôle documentaire de création Lussas est aujourd'hui identifié comme l'un des quatre pôles d'excellence audiovisuels en région Rhône-Alpes (cluster Imaginove).

• Liens préexistants à la mutualisation

Du fait de la proximité géographique des acteurs au sein du village, beaucoup de coopérations informelles se sont déjà mises en place naturellement au fil des années (prêts de caméras, de matériel, entraide). La complémentarité et l'interdépendance qui existent entre eux a également favorisé ces coopérations. Par exemple, un film né des rencontres professionnelles organisées par Ardèche Images sera suivi par Lumières du monde pour la coordination de la co-production, et sera très souvent édité par Doc Net Films. Cet écosystème qui s'est construit autour de l'association Ardèche Images fait que tout le monde participe à cette chaîne de création (formation et ressource, écriture, production, édition, distribution, etc.). Il existe également une base de données partagée entre la Maison du doc et filmdocumentaire.fr.

\ L'ASSOCIATION DE PREFIGURATION DU "VILLAGE DOCUMENTAIRE DE LUSSAS"

L'association Ardèche Images, organisatrice des États généraux du film documentaire et porteuse de l'École du doc, de la Maison du doc et de nombreuses actions internationales, entame au cours de l'année 2011 un dispositif local d'accompagnement (DLA). Deux conclusions ressortent alors du diagnostic. Premièrement, Ardèche Images porte toutes les actions internationales du village, ce qui est très lourd et pose des problèmes d'organisation et de ressources humaines au sein de l'association. Deuxièmement, Ardèche Images porte tous les projets transversaux, qui impliquent plusieurs structures au sein de Lussas. Ces actions très chronophages, projets internationaux et transversaux, devraient être externalisées, et pour cela il faudrait créer une structure ad hoc commune. Les partenaires financiers font également connaître leur souhait d'avoir un interlocuteur unique qui puisse représenter le collectif.

Une association de préfiguration « Village documentaire de Lussas » est donc créée en décembre 2012 pour répondre à tous ces questionnements. Elle a pour objectif de trouver une gouvernance et un modèle économique pour pouvoir porter de manière plus lisible des projets communs. Les adhérents ont pour projet au départ de faire un musée qui raconte les images, depuis la grotte Chauvet jusqu'aux images d'aujourd'hui. Mais il apparaît très vite que l'idée est trop ambitieuse, et que la priorité est avant tout de structurer le pôle, en s'appuyant sur les coopérations déjà existantes. Il s'agit donc de lui trouver une gouvernance, un modèle économique. Dans le même temps, le premier appel à projets PTCE du gouvernement est lancé en 2013. Le Pays de l'Ardèche Méridionale veut monter un PTCE « industries culturelles et créatives ». Mais l'ensemble des acteurs autour de la table décide qu'il est plus intéressant que ce soit le Village qui y réponde, en formant un PTCE autour du documentaire. Tous sont d'accord pour dire qu'il vaut mieux renforcer ce qui existe déjà avant d'essayer de développer quelque chose qui n'existe pas (PTCE « industries culturelles et créatives »). Le Village n'est pas retenu en 2013 lors de cet appel à projets, mais celui-ci a lancé une nouvelle dynamique, et le Village s'est à nouveau porté candidat en 2015. La Région a en revanche reconnu le pôle comme PTCE en consolidation et finance l'association pour cela.

En ce qui concerne la gouvernance actuelle de l'association de préfiguration, le conseil d'administration est composé de toutes les structures. Chaque structure a une voix sauf Ardèche Images qui en a quatre. Ce conseil d'administration se réunit tous les mois. Un coordinateur, Pierre Mathéus, est recruté par l'association de préfiguration en août 2013. Son rôle est de gérer les temps de réflexion collective (conseils d'administration et groupes de travail) et de trouver des solutions juridiques et des partenaires financiers au projet. Son premier travail est donc de définir avec les adhérents de l'association les priorités et les enjeux pour la future structure. Des réunions hebdomadaires ont lieu entre les responsables d'Ardèche Images (partenaire central) et le coordinateur du Village documentaire pour unifier les prises de décisions.

Quatre grands chantiers émergent de ces conseils d'administrations mensuels :

- L'immobilier, avec un projet de lieu mutualisé, partagé
- Les ressources humaines, avec une volonté de pérenniser les emplois mutualisés
- Le numérique, identifié comme un moyen de porter des projets communs
- La gouvernance et le modèle économique

Sur chacun des chantiers, des groupes de travail plus réguliers et plus resserrés sont organisés pour approfondir la réflexion et proposer des solutions concrètes.

• L'immobilier

Parmi les grands axes définis par l'association de préfiguration du Village documentaire, l'immobilier figure en première ligne. En effet, l'acquisition d'une infrastructure pouvant accueillir les structures déjà implantées sur le village devrait permettre de développer une nouvelle dynamique autour du film documentaire à Lussas, et notamment une dynamique économique. Le projet immobilier se décline alors en deux grands axes : un projet d'espaces de travail et un projet de logement pour les étudiants, les formateurs et les professionnels. Le bâtiment devrait être livré fin 2017.

• Les ressources humaines : pôle de services et groupement d'employeurs

À l'heure actuelle, l'association de préfiguration du Village documentaire emploie deux personnes :

- Un coordinateur qui travaille sur le développement des projets communs et dont le salaire est financé par les cotisations des adhérents (qui restent faibles pour ne pas constituer de freins à l'entrée) et les subventions publiques. Le coordinateur effectue également quelques prestations de services sur des missions spécifiques à la demande de certains adhérents. La marge réalisée sur ces prestations permet de financer en partie le poste.
- Un comptable depuis début 2015, en CDD, partagé entre trois structures (Association Doc Monde, Association Lumière du monde, SARL Adagios) qui sont refacturées à l'euro près.

Dans la future structure, ces deux emplois devraient être conservés et mutualisés entre certains adhérents. Il a également été envisagé de mutualiser l'administratrice d'Ardèche Images, qui effectue déjà des missions comme bénévole pour d'autres structures du village. Deux solutions différentes et complémentaires ont été envisagées :

- La création d'un groupement d'employeurs pour permettre une réelle stabilité aux emplois mutualisés (CDI, temps plein, solidarité financière entre les adhérents au GE, etc.).
- La création d'un pôle de services pour des missions plus ponctuelles, fonctionnant sur la base de prestations de services.

Un dispositif local d'accompagnement (DLA) est prévu en fin d'année 2015 sur cette question des ressources humaines afin de trouver la meilleure forme juridique et le meilleur modèle économique pour les salariés et les adhérents du Village documentaire.

• Les projets communs autour du numérique

Pour les structures il s'agit de développer des projets numériques communs pour répondre au désir d'être pôle de ressources sur le documentaire et de diffuser plus largement les films produits à Lussas.

Ardèche Images porte déjà par l'intermédiaire de la Maison du doc une vidéothèque coopérative réservée aux professionnels, « le Club du doc ». Le principe est simple : le dépôt de ses propres films permet d'avoir accès aux autres films. Actuellement près de 17 000 ont été déposés au Club. Ces films sont également acces-

sibles, moyennant adhésion, aux professionnels qui ont besoin de visionner des films pour leur travail (cinéastes, cinémas, étudiants en cinéma, chercheurs, journalistes, etc.). Actuellement, les films ne sont accessibles qu'en consultation sur place ou, à distance, par l'envoi d'une copie DVD. Ce système est peu pratique et très coûteux pour Ardèche Images comme pour les utilisateurs. De ce constat est née l'idée de mettre en place une plateforme numérique mutualisée de dépôt de films et de visionnage qui pourrait intéresser les professionnels mais aussi d'autres acteurs dont les États généraux du film documentaire, la BNF et des festivals.

TËNK, un projet de plateforme S-VOD (chaîne de vidéo à la demande) spécialisé dans le documentaire, et à destination du grand public a également émergé. Son offre éditoriale, déterminée par une équipe de professionnels du documentaire d'auteur en partenariat avec des acteurs de la culture, des médias et de la société civile, mettra en lumière des films de tous horizons, de documentaristes connus et inconnus.

LA GOUVERNANCE ET LE MODELE ECONOMIQUE DU FUTUR PTCE

• La gouvernance au sein du Village documentaire

Un travail spécifique sur la gouvernance de la nouvelle structure est mené dans un des groupes de travail. L'objectif est de définir un statut juridique et une organisation adaptés. Pour l'instant, l'option envisagée est de créer une association avec un conseil d'administration composé des différentes structures, mais l'association de préfiguration va consulter un conseiller juridique pour voir s'il s'agit du format le plus pertinent ou pas. Cette future association devra gérer l'immobilier, les outils et le matériel technique mutualisé.

Pour l'instant les structures participant à la démarche n'ont pas souhaité ouvrir la gouvernance directe à des collectivités ou à d'autres acteurs. Mais un comité de pilotage composé des différents financeurs a été créé, et celui-ci sera bientôt ouvert à d'autres acteurs de l'image pour réfléchir à un projet plus élargi. En effet, le Village documentaire est un véritable projet de territoire financé par les différentes collectivités, il est donc apparu important de les associer à la réflexion. Le projet à plus long terme d'aller vers un PTCE industries culturelles et créatives rend également la consultation des autres acteurs de l'image nécessaire. Une convention d'objectifs va être également bientôt signée avec les différents partenaires financiers, et celle-ci sera régulièrement évaluée.

• Les freins liés à la gouvernance

Sur la question des valeurs communes, les structures voulaient au départ co-réaliser un film. Cela n'a finalement pas pu se faire, mais elles sont en train de co-rédiger un texte à ce propos. Certaines valeurs font consensus, comme l'idée de défendre un cinéma documentaire d'auteur, d'aider les jeunes créateurs, d'amener un autre éclairage sur le monde qui nous entoure, etc. Il y a d'autres sujets qui font davantage débat entre les structures, notamment la question de la communication. En effet ce projet de PTCE est fortement lié à l'idée de marketing territorial : le village de Lussas est ancré dans la tête de tous les professionnels du cinéma documentaire, mais pas Ardèche Images ou DocMonde, et certains acteurs veulent profiter du projet PTCE pour mettre davantage en avant cette marque de qualité. Il y a donc eu une crise interne sur la communication, les structures n'arrivant pas à s'entendre sur qui était légitime pour représenter Lussas.

Il y a également une défiance de la part d'une structure implantée à Lussas mais qui ne souhaite pas adhérer au Village documentaire. Celle-ci ne croit pas que les décisions puissent se prendre de façon vraiment collective dans cette nouvelle organisation. En effet, Ardèche Images a toujours été moteur dans le village, notamment par l'intermédiaire de son fondateur, Jean-Marie Barbe, et certains craignent que ce leadership ne se reproduise au sein de l'association « Village documentaire », effaçant ainsi les structures plus petites.

• Le modèle économique

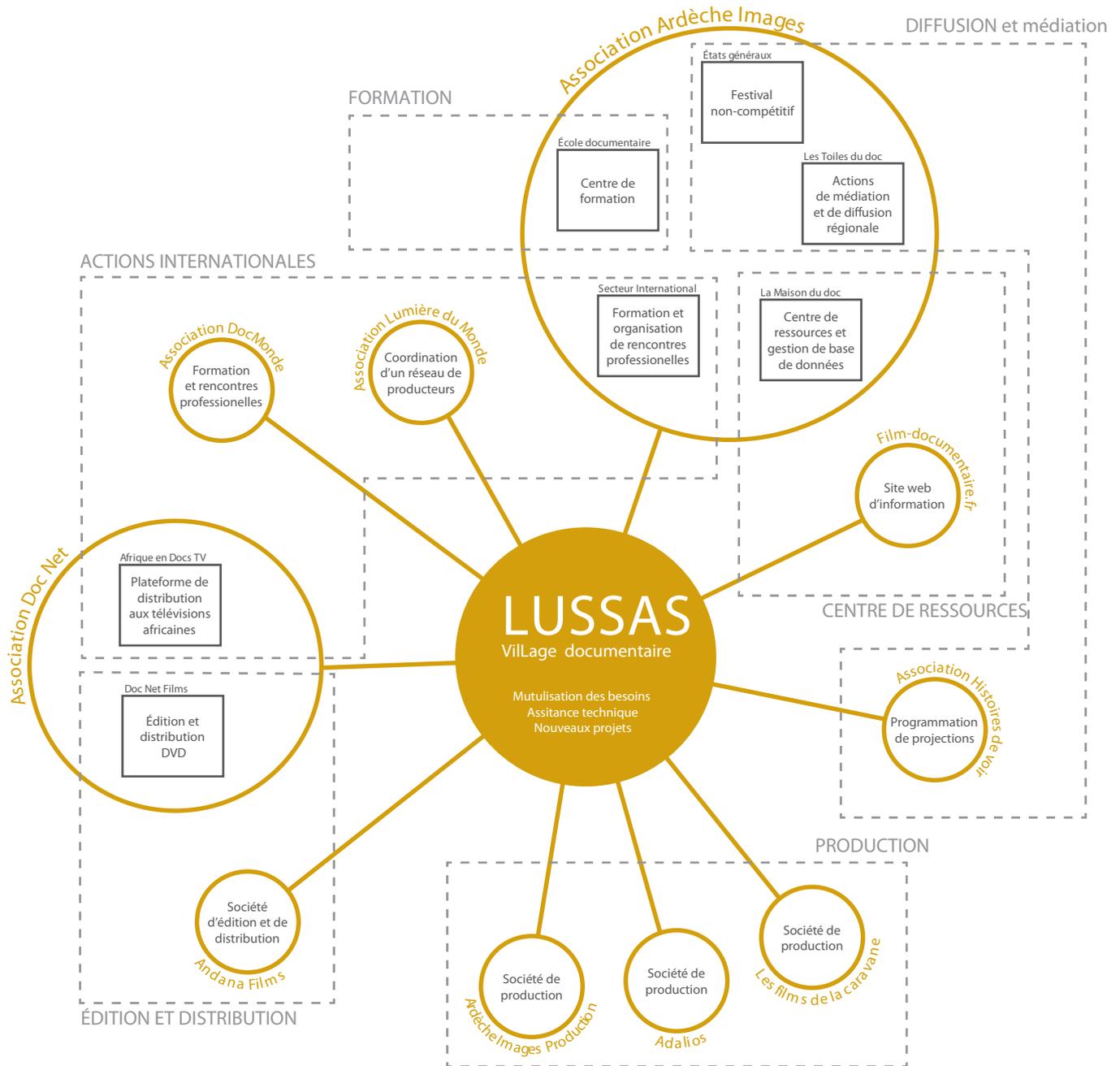
C'est la Communauté de communes qui construit et finance les nouveaux locaux, selon un cahier des charges défini au préalable au sein de l'association de préfiguration. Dès sa livraison, prévue pour fin 2017, le bâtiment sera loué au PTCE qui sous-louera à ses adhérents les locaux partagés et louera les espaces pépinières, les espaces post production, les espaces libres pour la formation, à des structures extérieures qui viendront s'implanter (sur le modèle du coworking). La gestion de l'immobilier devrait donc permettre de dégager une marge entre le loyer payé à la Communauté de communes et ceux payés par les structures sous-locataires.

Le futur pôle de services devrait aussi permettre de dégager des fonds par l'intermédiaire de prestations de services payées directement par les structures adhérentes. Ces deux sources de financement devraient permettre de payer l'animation et la gestion du PTCE, notamment le poste de coordinateur. Il faut rappeler que l'association de préfiguration du Village documentaire est également soutenue par les collectivités territoriales par l'intermédiaire de subventions, elle rentre dans un véritable projet de territoire dont l'objectif est de dynamiser un village et une économie locale.



©Hélène Motteau

SCHÉMA fonctionnel de Lussas



\ LE MOT DE LA FIN

« Chaque structure, quand on parle de gouvernance collective se réinterroge sur sa propre gouvernance, sur la prise de décision, sur la façon de gérer les ressources humaines, tout un tas de choses qui sont compliquées. En fait ça perturbe, mais c'est pour aller vers un mieux. »

Pierre Mathéus, coordinateur de l'association de préfiguration du Village documentaire

CONCLUSION

\ POINTS COMMUNS ENTRE LES TROIS EXPERIENCES

- Il existe des liens forts entre les structures, des expérimentations de coopération, avant que la mutualisation de moyens ne se mette véritablement en place.
- Tous les collectifs sont passés à un moment donné par une démarche de réflexion, d'évaluation, de diagnostic, souvent par l'intermédiaire d'un DLA.
- Derrière l'idée de mutualiser des emplois on voit qu'il y a une volonté forte de stabiliser, de pérenniser des emplois précaires. Souvent les personnes mutualisées travaillent déjà pour une des structures et sont acteurs du processus en démontrant une volonté de travailler autrement. Les structures connaissent les personnes et leur capacité de travail et savent que celles-ci seront en capacité de réorganiser leur temps de travail, de s'adapter aux changements à venir.
- La coopération, la mutualisation, l'émergence d'un nouveau collectif, obligent à questionner le projet et la gouvernance de celui-ci, mais aussi celle des structures en interne. Cela bouscule forcément des habitudes de travail, de prises de décision, une certaine vision du projet. Chacune des structures étudiées est passée à un moment donné par une crise de la gouvernance, de la représentativité, de l'identité commune, des valeurs.
- On voit à travers l'étude de ces trois expériences, que la mise en route d'une démarche ESS nécessite de la réflexion, de la mise en pratique et de l'expérimentation car il peut parfois y avoir un gouffre entre les discours et la réalité de mise en œuvre des projets.

\ POINTS DE DIVERGENCE ENTRE LES TROIS EXPERIENCES

- Les coopérations se sont construites dans des logiques différentes : autour d'une filière à Lussas, dans une logique de complémentarité entre un lieu et une compagnie pour TK Cube, et entre deux coopératives d'artistes aux liens humains très forts pour Tchookar et Dyade.
- Les montages juridiques sont assez différents entre les trois expériences étudiées : associations, SCOP, SCIC, GE, GIE, contrat de travail tripartite, etc. Certains ont d'ailleurs fait appel à l'aide de la Région Rhône-Alpes alors que d'autres y ont renoncé dans un premier temps. Ces divergences nous montrent bien qu'il n'y a pas de recette miracle prédéfinie et que chaque projet de mutualisation doit au préalable réfléchir au montage administratif et financier qui lui convient le mieux en fonction des structures impliquées dans la démarche, de leurs envies et leurs besoins.
- Les modèles économiques varient aussi d'une expérience à l'autre. Lussas fonctionne sur une économie mixte, entre sociétés privées et associations culturelles subventionnées qui sont interdépendantes ; Tchookar et Dyade fonctionnent principalement sur les revenus de leurs associés, mais l'un est basé sur la solidarité financière alors que l'autre non ; TaTaToom et Kat'chaça fonctionnent tous deux sur une économie précaire, fortement dépendante des subventions publiques allouées à la création et à la diffusion du spectacle vivant.
- On remarque également que le lien avec le territoire est plus ou moins fort selon les structures.



©Hélène Motteau

\ POUR EN SAVOIR PLUS

- **Les fiches de la Nacre sur l'économie sociale et solidaire**

L'économie sociale et solidaire et culture. Juin 2013.

Mutualisation de l'emploi et des compétences dans le secteur artistique et culturel. Janvier 2014.

Gouvernance et projets artistiques. Novembre 2015.

- **Tchookar et Dyade**

<http://www.tchookar.com>

<http://www.dyade-ad.com>

Contact: julie@tchookar.com

- **TK Cube**

<http://www.katchaca.fr>

<http://www.katchaca.fr/katchaca-toi-toi-le-zinc>

<http://www.toitoilezinc.fr>

Contact : sathya.flory@katchaca.fr

- **Lussas - Village Documentaire**

<http://www.lussasdoc.org>

http://www.lussasdoc.org/presentation_du_pole_d_excellence_documentaire_de_lussas,516.html

Contact : p.matheus@lussasdoc.org

SUIVEZ LA NACRE !

www.la-nacre.org



facebook.com/la.nacre



twitter.com/la_nacre



pearltrees.com/nacre



netvibes.com/nacre



ÉDITEUR : La Nacre

DIRECTEUR DE PUBLICATION : Nicolas Riedel

RÉALISATION : Claudia Courtial / Ludivine Ducrot

Informations recueillies auprès de de Julie Broucqsalet administratrice de Dyade et Tchoukar, Sathya Flory chargé de production à Kat'chaça et Tatatoum et Pierre Mathéus coordinateur du Village documentaire de Lussas.

La Nacre est soutenue par la Région Rhône-Alpes
et le ministère de la Culture et de la Communication / DRAC Rhône-Alpes



AGENCE POUR
LE DÉVELOPPEMENT
DU SPECTACLE VIVANT
EN RHÔNE-ALPES
**LA
NACRE**

33 cours de la Liberté 69003 LYON

T. 04 26 20 55 55

contact@la-nacre.org \ \ \ www.la-nacre.org

www.facebook.com/la.nacre \ \ \ twitter.com/la_nacre