



Tour d'Horizon – La mutualisation dans les Arts et la culture

Mercredi 27 janvier 2021

Proposé par :



- 1/ Introduction, présentation
- 2/ Mutualisation, de quoi parle t-on ?
- 3/ Des logiques et des proximités
Témoignages du service culture de Grand Angoulême dans le cadre de la mutualisation de programmation culturelle « Les soirs bleus » et de la ressourcerie culturelle de Montaignu-Vendée autour de la mutualisation de matériel.
- 4/ Une méthodologie en 5 étapes
- 5/ Se préparer au changement

1/ PRÊTER, ÉCHANGER, CHANGER AU JUSTE RAPPORT DES SAVOIRS, SAVOIRS FAIRE ET SAVOIRS ÊTRE : LE CADRE DE MISE EN OEUVRE

- **La mutualisation d'opportunité**, (court-terme).

Elle peut être liée à des pics d'activité imprévus, des besoins d'acquisition ou de remplacement de ressources dans l'urgence ou contrainte pour des raisons économiques.

- **La mutualisation contractualisée**, (court et moyen termes).

Elle est liée à un besoin anticipé et découle d'une concertation entre les parties. Elle entraîne une relation contractuelle généralement entre un nombre restreint de structures. Cette mutualisation formelle est souvent portée par une structure « experte » de la mutualisation qui bénéficie d'une place centrale au sein d'un réseau.

- **La mutualisation collective**, (moyen et long termes). Elle est liée à un important besoin d'acquisition de ressources et/ou compétences fondamentales qui restent difficiles à acquérir individuellement. Elle engage un nombre plus important de structures dans un projet collectif qui conduit obligatoirement à constituer une structure collective formelle de mutualisation. L'animation de la structure collective est nécessaire pour fédérer divers partenaires qui peuvent parfois être concurrents.

- **Mutualisation de ressources matérielles** : optimisation des investissements matériels grâce au prêt, mise à disposition des réseaux et équipements (bureautique, multimédia, etc.), partage de loyers, de charges, de lignes téléphoniques et de bureaux.

- **Mutualisation de ressources immatérielles informationnelles** :

mise en commun de divers fichiers, partage de savoir-faire et de compétences artistiques, veille informative et juridique, participation à des groupes de travail ou aux organes de fédérations professionnelles, diffusion des appels à projet et des manifestations, échanges de listing et de carnets d'adresse et stratégiques (projets stratégiques élaborés en concertation, accompagnement des compagnies sur les questionnements stratégiques).

- **Mutualisation de ressources humaines** : plus ou moins formalisé ou contractualisé, partant de la simple mutualisation informelle jusqu'à l'association au centre d'un réseau d'employeurs. Celle-ci peut prendre la forme de conventions bipartites de mise à disposition ou de prestation de service ou peut conduire à la création d'une nouvelle structure juridique collective empruntant diverses formes. De façon générale, plus le nombre de partenaires est important plus le partenariat est formalisé.

La mutualisation apparaît plutôt relative à des questions d'outils (qui sont mis en commun) **et de méthodes** (qui définissent comment sont employées les ressources).

En tant que méthode, la mutualisation peut être mise en œuvre à des fins éminemment différentes. Schématiquement, la mutualisation renvoie :

soit aux notions de rationalisation et de réduction des coûts suivant une logique essentiellement budgétaire ;

soit aux principes d'échange (apport librement défini), de réciprocité (apport selon ce que l'on reçoit), d'entraide et de solidarité (redistribution).

2/DES LOGIQUES ET DES PROXIMITÉS

DES LOGIQUES...

Profil statutaire et économique des acteurs qui se regroupent

Afin d'analyser les profils, il est nécessaire d'utiliser plusieurs types d'indicateurs tels que

- la nature de leur activité principale (privée/publique/parapublique ; lucrative/non-lucrative) ou
- la part des fonds publics dans le budget de chacun des membres.

Le profil statutaire et économique des membres retentit sur les modèles de financement des groupements (autofinancés, faiblement subventionnés, fortement subventionnés). Il se traduit assez distinctement dans la hiérarchisation des objectifs poursuivis par l'agencement coopératif : aux financements publics étant en général rattachées des missions de service public d'intérêt général.

Branche d'activité

La branche d'activité constitue une autre dimension susceptible de peser de façon significative sur la formation et le cycle de vie des regroupements. Les pratiques des professionnels - intra ou inter-organisationnelles - répondent à des contextes et à des besoins particuliers.

Ces deux aspects - profil économique et branche d'activité - peuvent être croisés mais ne doivent pas être confondus. En effet, l'appartenance à une branche d'activité ne prédéfinit pas le profil statutaire et économique d'un acteur et le modèle de financements des regroupements.

Par ailleurs, la forme et les effets des pratiques coopératives évoluent selon que les partenaires sont :

- des acteurs remplissant les mêmes fonctions et/ou les mêmes missions ;
- des acteurs ayant des besoins et des activités complémentaires ;

- des acteurs d'une même branche ;
- des acteurs de branches culturelles et de disciplines différentes ;
- des acteurs du secteur culturel et d'autres secteurs économiques.

Logique territoriale et/ou logique sectorielle

L'apparition et la stabilisation de nombreux regroupements sont souvent liées à des dynamiques territoriales. Cette dimension comporte elle-même des lignes distinctives selon que les mutualisations s'opèrent : à l'échelle d'un quartier, d'une ville, d'une métropole ou d'une région ; en milieu rural ou urbain.

Logique de pérennisation ou logique de rapprochements temporaires

La question de la durée de la mutualisation n'est pas sans incidence. Elle se répercute potentiellement sur le nombre de membres, les modalités de coordination, la maturation des outils, la nature des financements, les effets produits ...

Les mutualisations ne conduisent pas obligatoirement à la création de dispositifs durables mais elles peuvent être récurrentes, concourant ainsi à créer sur un territoire une atmosphère continue de coopération. Au gré des besoins et des situations, elles se font et se défont entre des acteurs qui en général se connaissent déjà. Chacun d'entre eux participe en fonction de ses moyens techniques, de ses capacités financière du moment, de ses compétences, de ses connaissances et de ses spécificités.



Profil statutaire et économique des partenaires, branche d'activité, logiques ascendantes/ descendantes, logiques sectorielles/territoriales, logiques de pérennisation/logiques de rapprochements ponctuels, partage de ressources/partage de projets, ces axes de différenciation peuvent être considérés comme majeurs car ils influent sur la forme et le contenu des rapprochements, sur les facteurs de faisabilité et les facteurs de durabilité, sur les obstacles et les freins, sur les effets produits.

En outre, ils expliquent ou induisent d'autres caractéristiques « clivantes », telles que :

- La nature et l'intensité de l'intervention des collectivités publiques en faveur des regroupements ;
- Les modalités de coordination et de gouvernance (statut, degré de formalisation, instances et modes de prise de décision, leadership, méthodes d'animation, procédures de partage des tâches, des risques et des bénéfices) ;
- L'envergure et l'assise des rapprochements (nombre de partenaires ; taille de chacun d'eux en termes d'emplois, de moyens techniques et de budget).

... ET DES PROXIMITES

S'il y a proximité géographique, il n'y a « pas nécessairement coordination » Ajoutons que le fait de mieux se connaître et de se rencontrer régulièrement sur un territoire peut influencer négativement en créant des inimitiés ou en accentuant les points de divergence. D'une part, la proximité physique doit être presque systématiquement combinée avec d'autres niveaux de proximité pour que se crée un environnement propice aux rapprochements

D'autre part, les organisations qui entendent se rapprocher peuvent fort bien s'accommoder d'une distance géographique si elle est compensée par le partage de buts communs et par des affinités qui vont alimenter l'intensité et la qualité des mutualisations.

La **proximité organisationnelle** repose sur des liens et des similitudes en termes d'organisation de la production et de pratiques professionnelles.

D'un côté, elle reflète la façon dont les acteurs ont de partager un même espace de relations, au sein d'organisations, de réseaux, de fédérations.

De l'autre, elle incorpore l'idée de partage d'un même espace de références et de connaissances, c'est-à-dire que les coopérations se fondent sur des savoirs et des comportements similaires, une même culture sectorielle ou disciplinaire, favorisant leur capacité à communiquer efficacement, à recevoir et à s'approprier les connaissances des partenaires, à mettre en place des apprentissages collectifs.

La **proximité institutionnelle** est associée au contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs. Elle se focalise sur les règles et les normes qui peuvent être formelles (lois, réglementation) ou informelles (habitudes établies, valeurs).

La proximité institutionnelle inclut ce que nous pourrions appeler une « **proximité de valeur** » qui dans certaines configurations, est prépondérante dans le désir et la capacité à se regrouper.

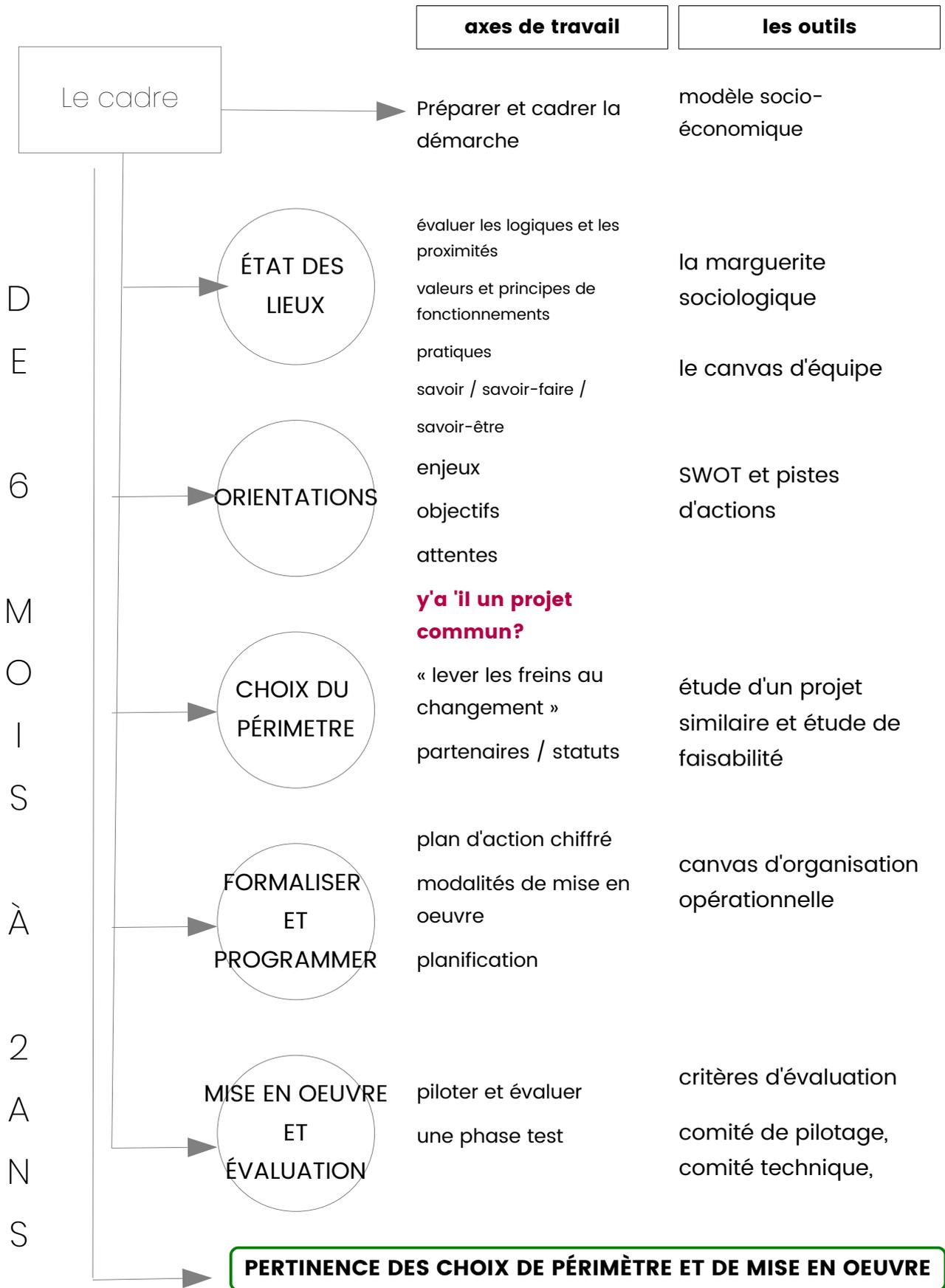
La **proximité sociale** joue également un rôle essentiel dans les dynamiques de rapprochement entre organisations. Elle traduit l'inscription des interactions entre les acteurs dans des relations sociales fondées sur des liens de confiance, de connivence, d'amitié ou de parenté, ainsi que des expériences professionnelles communes.

La proximité artistique : des opérateurs mutualisent parce qu'ils partagent des affinités artistiques ou parce qu'ils entendent défendre des préférences esthétiques communes. Cette proximité peut être suffisamment intense pour s'affranchir des distances géographiques, mais à l'inverse, certains projets voulus par les pouvoirs publics et/ou enclenchés pour accéder à des aides financières se heurtent à un manque de proximité artistique, des tensions apparaissent par exemple lorsque des choix de programmation ou de production doivent être faits collectivement.



Le potentiel de mutualisation se déploie d'autant mieux lorsqu'il y a conjugaison de plusieurs de ces formes de proximité, ou autrement dit lorsque les acteurs sont proches les uns des autres à différents niveaux : géographique d'une part, organisationnel, institutionnel, et artistique d'autre part. L'intensité et la qualité des articulations entre enjeux territoriaux et enjeux sectoriels exercent une influence positive sur le développement de dynamiques de mise en commun des moyens et des projets.

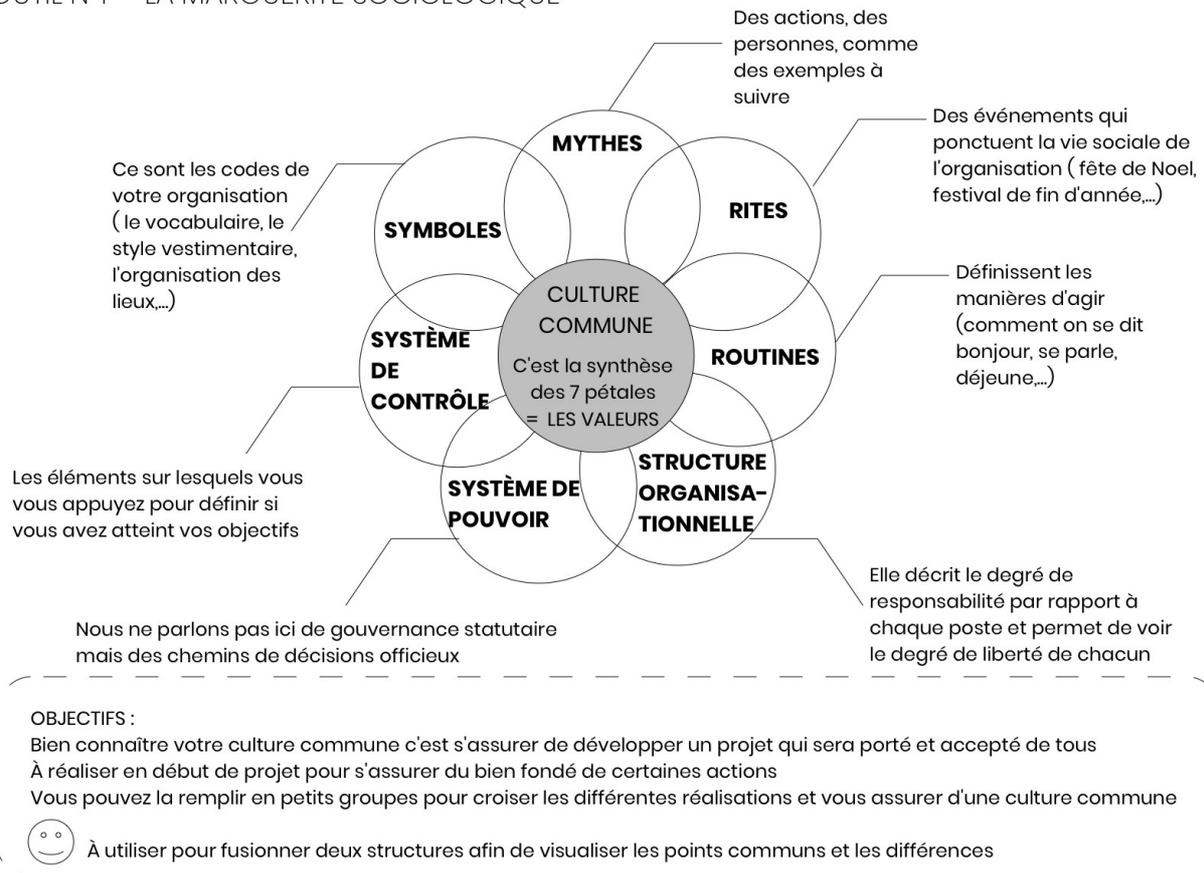
3/ UNE METHODOLOGIE EN 5 ETAPES



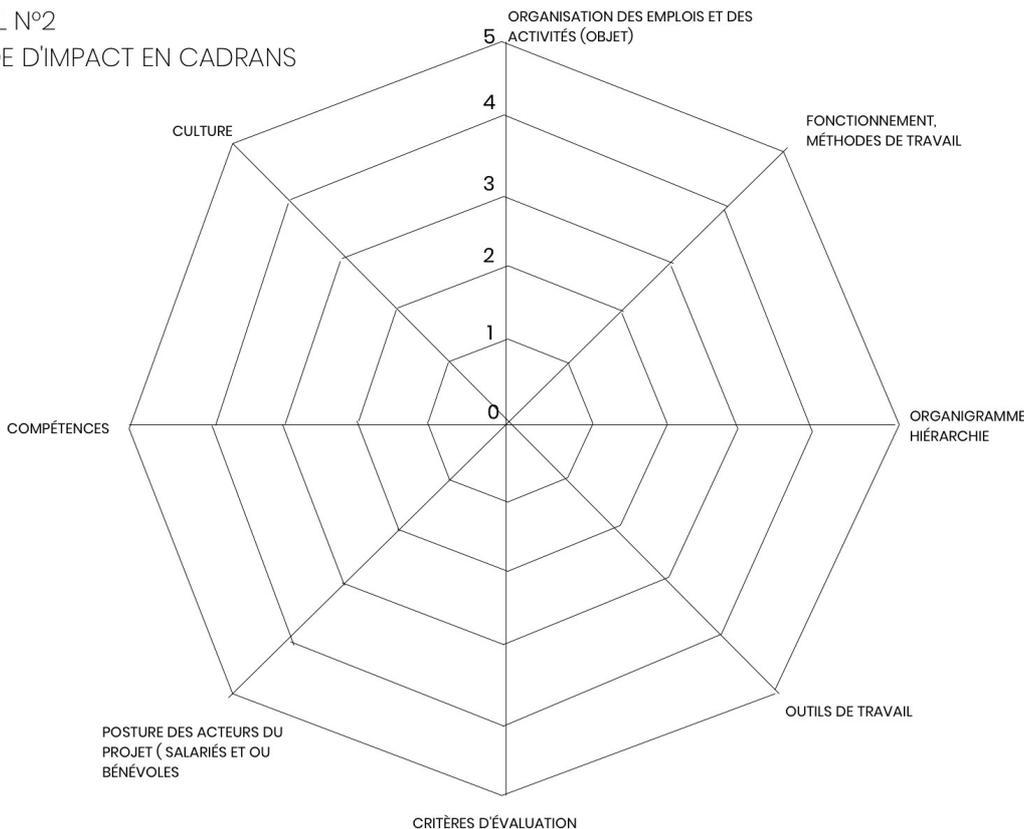
4/ SE PREPARER AU CHANGEMENT

La mise en place d'un projet de mutualisation tel qu'il soit va générer des changements au sein de votre organisation. Voici des outils pour mesurer le changement et les risques liés à celui-ci.

OUTIL N°1 - LA MARGUERITE SOCIOLOGIQUE



OUTIL N°2
ÉTUDE D'IMPACT EN CADRANS



OUTIL N°1 - ÉTUDE D'IMPACT - le questionnaire : Répondre au question par note allant de 0 (aucun changement) à 5 (changement très important) et faire la moyenne de l'axe à reporter sur le cadran

ORGANISATION DES EMPLOIS ET DES ACTIVITÉS (OBJET)

- Les tâches à réaliser évoluent elles?
- Y'a t'il création ou suppression d'un métier?
- Y'a t'il un transfert de compétence vers un des partenaires?
- Y'a t'il création ou suppression d'une structure juridique?

MOYENNE DE L'AXE ORGANISATION :

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- Doit on définir de nouveaux indicateurs?
- Doit on repenser un outil de suivi global?
- Doit on repenser l'application des indicateurs?
- Doit on redéfinir la communication de ces résultats?

MOYENNE DE L'AXE CRITÈRES D'ÉVALUATION :

FONCTIONNEMENT, MÉTHODES DE TRAVAIL

- Y'a t'il une évolution du rythme de travail?
- Y'a t'il évolution du mode de relation entre les partenaires ? Les services?
- Y'a t'il une évolution sur les modes et les niveaux d'informations?
- Les méthodes de travail vont elles évoluer?

MOYENNE DE L'AXE FONCTIONNEMENT :

POSTURE DES ACTEURS DU PROJET

- Y'a t'il des changements de niveau de responsabilité?
- Y'a t'il une évolution sur les valeurs à porter par chacun?
- Y'a t'il une nécessité pour les acteurs de plus s'impliquer?
- Souhaite t-on modifier les comportements?

MOYENNE DE L'AXE POSTURE DES ACTEURS :

ORGANIGRAMME, HIÉRARCHIE

- Le rôle de planification du travail dans l'équipe va t'il évoluer?
- Le rôle de contrôle et de pilotage des actions va t'il évoluer?
- Le système d'évaluation des réussites va t'il évoluer?
- L'organigramme va t'il changer?

MOYENNE DE L'AXE ORGANIGRAMME :

COMPÉTENCES

- Y'a t'il une complexification des tâches?
- Y'a t'il de nouveaux savoirs à maîtriser?
- Y'a t'il de nouveaux modes opératoires à maîtriser?
- L'autonomie des personnes va t'elle évoluer?

MOYENNE DE L'AXE COMPÉTENCES :

OUTILS DE TRAVAIL

- Allez vous mettre en place de nouveaux outils ?
- Les outils sont ils plus collaboratifs?
- Les outils de gestion vont ils évoluer?
- Les outils de « production » vont ils évoluer?

MOYENNE DE L'AXE OUTILS DE TRAVAIL :

CULTURE

- La culture de votre organisation va t'elle freiner le projet?
- Le changement est il perçu comme une forme de modernité?
- Le changement va t'il remettre en cause votre culture commune?
- L'image de votre organisation est elle liée à votre culture commune?

MOYENNE DE L'AXE CULTURE :

OBJECTIFS :

- Visualiser le ou les impacts de votre projet de mutualisation sur l'organisation de votre structure.
- Vous permettre d'anticiper sur les leviers à mettre en place pour optimiser la réussite de votre projet
- Envisager les axes d'accompagnement les plus pertinents.

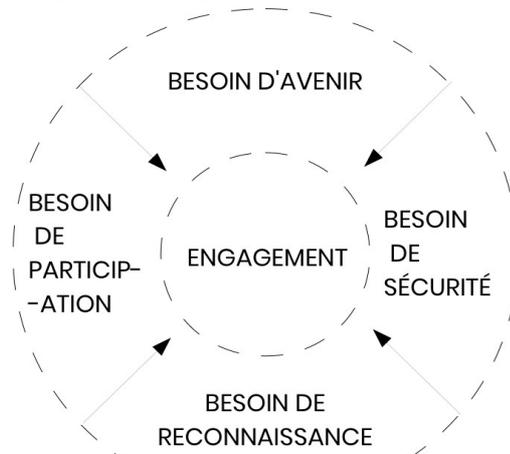


Peut être réalisé sous Excel

OUTIL N°3
ÉTUDE D'IMPACT
HUMAINS

QUE VA T'IL SE PASSER APRÈS LE CHANGEMENT?
Le progrès est il un progrès ? Comment cela se matérialise? Offre t'il de nouvelles perspectives? Pour qui? Est ce une opportunité ou une contrainte?

COMMENT PARTICIPER AU PROJET?
Comment les personnes participent aux différentes étapes du projet? Selon quelles modalités? Quels dispositifs d'écoute, d'échanges, seront mis en place?



LE PROJET NE RISQUE T'IL PAS DE DÉTRUIRE LES AQUIS?
Les conditions de travail vont elles changer? Si oui, comment? Planning? Lieux? Va t'il y avoir des mouvements en interne?

COMMENT SERONT RECONNUS LES EFFORTS CONSENTIS?
Qui va reconnaître les efforts des personnes et comment? À qui bénéficieront les gains et sous quelles formes?

OBJECTIFS :

Formalise les attentes des personnes

Les réponses sont traduites en actions d'accompagnement (formations, tutorat, ..)

Les réponses apportées à ces 4 besoins peuvent déclencher l'engagement



Pensez à adapter vos questions en fonction de votre culture commune!

OUTIL N°4 – LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

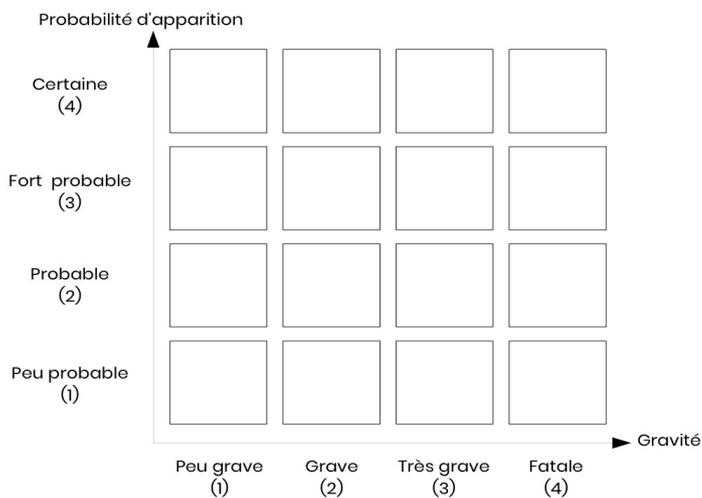
DIFFÉRENTS TYPES DE RISQUES :

Risque social : peur de perdre des habitudes, des acquis sur les conditions de travail

Risque de suractivité : Le projet peut entraîner une surcharge de travail pour certaines personnes

Risque financier : Le coût prévisionnel est moindre par rapport à la réalité

Risque de communication : Le projet est mal compris des partenaires habituels, des publics



OBJECTIFS :

Repérer les risques qui peuvent mettre en danger la bonne réalisation de votre projet

La multiplicité de la probabilité et de la gravité permet l'obtention d'une criticité entre 1 et 16

Répondre aux risques par des moyens de mise en oeuvre : moyens techniques, planification, responsabilités,...



Réévaluer à intervalles réguliers pour permettre un ajustement

L'esprit de groupe :

La cohésion

3 éléments pour permettre la cohésion : Le sentiment de sécurité, d'égalité et de confiance

Le sentiment de sécurité

Comme une membrane qui :

- contient
- protège de l'extérieur
- garantit une identité
- filtre les échanges avec l'extérieur

Il ne s'agit pas d'un mur infranchissable !

La « membrane » n'est pas pré existante, elle se constitue de l'intérieur.

Cette membrane est en fait la raison d'être du groupe. Idéalement, chacun des membres du groupe est responsable de sa co-construction et de son entretien.

Celle ci à besoin de l'adhésion de tous.

Il est plus efficace de travailler régulièrement pour redéfinir cette « membrane » que de faire semblant d'ignorer les problèmes. Tout le monde reste en phase, les nouveaux se sentent inclus, la raison d'être du groupe peut évoluer en s'adaptant à son environnement toujours variable.

La cohésion d'un groupe est liée à la qualité de cette « membrane » qui grâce au sentiment de sécurité qu'elle procure permet aux individus de se sentir bien, de sortir de leur carapace individuelle, de s'ouvrir aux autres et donc de tisser des liens.

Le sentiment d'égalité

le sentiment d'inégalité déclenche des comportements antisociales qui réduisent l'entraide.

Est ce un désir de justice?

L'égalité (tous pareils) et l'équité (distribution juste)

Le sentiment de confiance

Les attitudes pour créer une authentique relation de confiance (Franck Martin):
faire confiance *a priori* / faire preuve de respect / de bienveillance / d'honnêteté / d'intégrité / de compassion / d'humilité / d'ouverture / de générosité / de patience / de gratitude / d'optimisme / de détermination / d'humour / d'authenticité

La priorité est de créer un « cadre » : il faut que chaque personne puisse participer à l'élaboration des règles, les définir, les comprendre, les expliciter et les respecter.

« La confiance, au fond, n'est rien d'autre qu'une suspension provisoire de l'esprit critique ». Jean Claude Kaufmann

Une suspension qui permet aux automatismes coopératifs et altruistes de se développer.

Mise en pratique : « les fondamentaux »

- le cercle : symbole d'égalité, favorise la parole
- le tour de parole : le sentiment d'équité
- la place du silence : qualitatif
- la parole au centre (pas de « tu ») : renforce le sentiment collectif
- les opinions s'additionnent au lieu de se combattre : intelligence collective et sentiment de confiance
- les règles : établir de règles de fonctionnement ponctuelles ou durables et les faire respecter

Aller + loin

Avisé :

<https://www.avise.org/>

Agence collective de développement de l'ESS

CRESS :

<http://www.cress-na.org/>

Chambre Régionale de l'économie sociale et solidaire (Nouvelle Aquitaine)

Opale :

<https://www.opale.asso.fr/>

Culture et ESS

