

MUTUALISATION



POUR UNE ECONOMIE
COOPERATIVE



LA LUSTRERIE
| BUSINESS CENTER SCHAERBEEK |



Fondation
Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

*Projet 'Share your technics'
réalisé avec le soutien du Fonds
Germaine Kieckens, géré par
la Fondation Roi Baudouin.*



COMPTE RENDU
DES CINQ MATINEES
DE RENCONTRES & ATELIERS

Éditeur responsable ILES.be
Rue des Palais 153, 1030 Bruxelles

Tous droits réservés, ILES et ATPS



PRÉAMBULE

Il suffit parfois d'une étincelle...

Depuis plusieurs années, ILES a comme objectif de soutenir les artistes et les entrepreneurs dans la construction de leur projet professionnel ou le montage de leur projet économique. Convaincus qu'il suffit parfois de peu de chose pour permettre à chacun de mener à bien ses projets, nous inscrivons les différents ateliers et les méthodes d'accompagnement mis en place au fil du temps dans une volonté de structuration et d'autonomisation.

Ces derniers mois, plusieurs rencontres nous ont amenés à nous intéresser aux collectifs et aux processus de mutualisation dans le secteur créatif. L'étincelle ayant déclenché la naissance de notre partenariat avec l'ATPS, a été l'opportunité de voir le Fonds Germaine Kieckens, géré par la Fondation Roi Baudouin, soutenir notre volonté de mener une réflexion ancrée sur le réel. Celle-ci s'inscrit dans un objectif global porté à la fois par ILES et par l'ATPS : *« La mutualisation comme réponse à une problématique spécifique du secteur créatif ».*

Nous savons que le secteur créatif, et partant les acteurs culturels, sont confrontés à de multiples transformations. De celles-ci, ressort la nécessité de changer les modalités de sa pratique afin de permettre l'exercice serein de son métier.

Les différents travaux menés dans le cadre de ce projet, nous ont montré clairement que les pratiques de la coopération, du partage de ressources et de la mutualisation répondent à diverses nécessités exprimées par les participants. Ces ateliers ont mis en lumière que les besoins de regroupement s'étendent bien au-delà des ressources matérielles pour englober des besoins de formation, de réseau, de convivialité, de créativité, de savoirs.

Les pratiques de coopérations ne sont pas nouvelles. Elles sont issues de différents moments de crises et font appel à la créativité des acteurs ainsi qu'à la solidarité qui les lie. Rappelons que la première expérience de coopération a vu le jour en Angleterre, à Rochdale, en 1844. Depuis, de nombreuses initiatives coopératives ont permis d'améliorer le quotidien de leurs membres et de leurs adhérents.

Le travail réalisé ici, centré sur des expériences positives, a permis de dresser les lignes de réussite de réalisations concrètes au bénéfice d'acteurs culturels. Vous en trouverez ci-après les lignes directrices, nous espérons qu'elles seront inspirantes et se révéleront porteuses de mille autres étincelles ...

Marc Rents - Pour ILES



INTRO

L'Association des Techniciens Professionnels du Spectacle (ATPS) est une association belge qui propose, aux techniciens et concepteurs de spectacle vivant, un espace de rencontre et de réflexion où aborder tous les problèmes - tant techniques que statutaires - qui sont propres à leur secteur d'activité.

LA MUTUALISATION

Nos métiers ont toujours été nourris par le travail en équipe, l'échange, le partage d'idées, de compétences et de matériel. A l'ATPS, nous réfléchissons depuis quelques années à des pistes telles que : l'organisation d'achats groupés ; la mutualisation d'outils existants, mais aussi d'espaces de stockage de matériel; le partage d'atelier avec un accès facilité aux compagnies ; la création d'espaces de recherche permettant aux techniciens et concepteurs de prendre le temps de chercher, d'essayer du matériel et des techniques ; la mise en place d'espaces de partage de savoirs et de formation initiale ou continuée.

Notre réflexion s'inscrit dans un contexte difficile : l'intermittence à laquelle les professionnels des arts de la scène sont confrontés depuis longtemps est un mode de travail qui se généralise. Une véritable fragilisation économique est à l'œuvre, qui génère beaucoup d'insécurité dans nos secteurs d'activités. Le développement de formes de mutualisation pourrait, nous l'espérons, générer davantage d'énergie, de moyens et de solidarité et rendre ainsi aux travailleurs du secteur la possibilité d'exercer leur métier dans de meilleures conditions.

LA PROPOSITION de collaboration **ILES/ATPS**, soutenue par le Fonds Germaine Kieckens de la Fondation Roi Baudoin, est arrivée à point nommé pour développer un projet d'atelier participatif, organisé en 5 matinées, à la Lustrerie - centre d'entreprises basé à Schaerbeek - qui rassemble une vingtaine de structures liées à la création et aux métiers d'art.

En guise de préambule, nous avons invité six personnalités qui nous semblaient emblématiques et qui ont partagé avec tous les participants leur expérience en matière de mutualisation :

- **Catherine Simon**, ex-présidente de la Chambre des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse (CTEJ)
- Les scénographes **Delphine Coërs, Anna Terrien et Cécile Balate**, fondatrices de l'atelier Ad Hoc
- **Philippe Jolet**, membre du Conseil d'administration du collectif Cheptel Aleikoum
- **Philippe Henry**, chercheur en socio-économie de la culture

Les 4 autres matinées se sont déroulées sur le mode du « World Café » autour des thèmes suivants: **# Le Café de la Connaissance** ou comment mutualiser, échanger des savoirs. **# Le Café de L'Espace** : mutualisation d'un ou plusieurs espaces. **# Le Café de la Charte** : définir une charte, clé des droits et obligations des partenaires. **# Le Café de la Modélisation** : familiarisation avec un outil de conceptualisation des idées.

LE DOCUMENT qui suit est le reflet le plus fidèle possible de toutes ces rencontres, mais aussi, et surtout, un appel à mettre en œuvre concrètement ces diverses propositions.

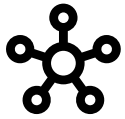
Bonne lecture!

Richard Joukovsky - Pour l' ATPS



CONTENU

❁ PREMIERE MATINEE / Intervenants	11 ●	❁ QUATRIEME MATINEE / Le café de la charte	71 ●
1. Intervention Catherine Simon	P 13	* Introduction par Alexandre Pintiaux	P 73
2. Intervention collectif l'Atelier Ad Hoc	P 19	1. Que pourrait dire la charte à propos des bénéficiaires du projet ?	P 75
3. Intervention Philippe Jolet	P 25	2. À propos du partage des espaces et du matériel ?	P 77
4. Intervention Philippe Henry	P 31	3. À propos des prises de décision ?	P 79
		4. À propos du financement ?	P 81
		– Conclusion	P 84
❁ DEUXIEME MATINEE / Le café de la connaissance	39 ●	❁ CHARTE	87 ●
1. Pourquoi souhaiterions-nous partager nos savoirs ?	P 42		
2. Comment organiser cette mutualisation de savoirs ?	P 45	❁ CINQUIEME MATINEE / Le café de la modélisation	93 ●
3. Qui est concerné par le partage des savoirs ?	P 48	1. Introduction: le Business Model Canvas	P 95
4. Quels partenariats pour une mutualisation des savoirs ?	P 50	2. Réflexion en ateliers	P 98
– Conclusion	P 52	– Conclusion	P 108
		❁ POSTFACE / Philippe Henry	110 ●
❁ TROISIEME MATINEE / Le café de l'espace	55 ●		
1. Pourquoi mutualiser des espaces ?	P 57		
2. Comment organiser ces espaces et leur partage ?	P 59		
* SCHEMA*	P 60		
3. À qui seraient destinés ces espaces ?	P 65		
4. Quels partenariats pour une mutualisation des espaces ?	P 66		
– Conclusion	P 68		



PREMIERE MATINEE

15 FÉVRIER 2016

Cette première matinée a pour objectif d'engager les participants dans la réflexion à propos de la mutualisation. La matinée comporte deux volets : tout d'abord la rencontre de personnes pratiquant une forme de coopération renforcée dans le domaine des Arts de la scène et, ensuite, une lecture plus analytique de ce type de démarche.

Les débats seront régulés par Rachel Brahy, docteure en sciences politiques et sociales, et coordinatrice de la Maison des Sciences de l'Homme - Université de Liège, ayant accepté de jouer le rôle de modératrice.

Intervenants

Catherine Simon, ex-présidente de la Chambre des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse (CTEJ) + **Delphine Coërs, Anna Terrien & Cécile Balate**, scénographes, fondatrices de l'Atelier l'Ad Hoc + **Philippe Jolet**, membre du Conseil d'administration du collectif Cheptel Aleïkoum, + **Philippe Henry**, chercheur en socio-économie de la culture - retraité de l'Université Paris 8 – Saint-Denis



INTERVENTION CATHERINE SIMON

1.

Catherine Simon est licenciée en histoire de l'art et archéologie. Passionnée de théâtre depuis l'enfance, elle fut présidente de la CTEJ (Chambre des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse) pendant 15 ans. Parfois surnommée la « Papesse du jeune public », Catherine Simon fut aussi programmatrice de théâtre et danse - notamment au Centre Culturel Jacques Franck à Bruxelles - et co-initiatrice du festival Noël au Théâtre.

Tous les théâtres, que ce soit en France ou ailleurs, ont, à un moment ou un autre, fait un spectacle pour enfants ou joué un classique en "matinée scolaire". Il s'agissait alors de faire du théâtre pour et par les enfants. Mais ce qui fait l'originalité du théâtre Jeunes Publics en Belgique, c'est son ébouriffant déploiement après mai 68. En effet, les revendications qui naîtront ces années-là – dont la démocratisation de la culture à l'école – porteront les compagnies à œuvrer sans relâche pour permettre à tous les enfants d'accéder à la création artistique, au point de se positionner désormais en tant que théâtre "pour jeunes publics", avec la ferme volonté de sortir des clichés gentils "pour enfants" (feutrines de couleur, petites fleurs, papillons, et morales).

Plusieurs événements, à la suite de Mai 68, accélèrent la prise de conscience, par les compagnies, de leur spécificité et de la nécessité de se rassembler.

En effet, dès 1970, le Festival de Spa intégra, pour la première fois, une sélection de théâtre pour enfants dans sa programmation. Cette innovation offrit aux compagnies invitées l'occasion de se rencontrer et de découvrir leurs démarches respectives. Deux ans plus tard eût lieu la création du Théâtre des Jeunes de la Ville de

Bruxelles. A la fois lieu de formation et outil de création, ce théâtre devint vite un véritable vivier de comédiens pour les compagnies Jeunes Publics.

En 1973 : premier décret d'agrément avec des subsides pour les compagnies Jeunes Publics. En fait, le premier budget fut officiellement dégagé en 1975. Entretemps, les compagnies continuaient de se rencontrer et de confronter leurs besoins, leurs difficultés et leurs demandes : pourtant, si elles se rassemblèrent, à cette époque, ce fut moins par choix que par nécessité : le théâtre Jeunes Publics était désormais reconnu par les pouvoirs publics et devait s'organiser. Pour avoir un outil francophone parallèle à celui existant dans la partie néerlandophone du pays et ainsi permettre à la Belgique d'avoir un centre national bilingue reconnu par l'ASSITEJ (Association Internationale des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse), les compagnies mirent sur pied, en 1976, la CLF (Chambre de Langue française des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse). Début des années 80, le théâtre Jeunes Publics traversa une zone de turbulences. En effet, en 1981, le Ministre de l'éducation, considérant que le théâtre pour enfants relevait plus de la culture que de son ministère, décida de supprimer les subventions. Pourtant, un spectacle Jeunes Publics

pouvait alors être diffusé dans les écoles jusqu'à 150 fois par an. Cette même année, le jury de la Communauté française ne sélectionna que 7 spectacles dont 3 seulement à l'unanimité. Comme la tournée des spectacles dans les écoles dépendait largement de l'aide de la Communauté française, cette sélection très sévère fut catastrophique pour le milieu.

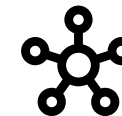
Face à cette situation de crise, une quinzaine de compagnies décidèrent de se rassembler. 10 à 25 personnes se virent deux fois par semaine pour organiser une réaction commune. C'est au sein de ces réunions que naquit l'idée de transformer la CLF - simple outil bureaucratique - en une véritable fédération des compagnies, la CTEJ (Chambre des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse). La CTEJ rassembla pour sa première brochure 13 compagnies présentant 18 spectacles en tout.

En raison du bouleversement du secteur et de son financement, ce rassemblement fut un succès et le nombre de compagnies rejoignant la CTEJ augmenta régulièrement. Il fut inscrit dans les statuts de l'asbl que les compagnies continueraient à se réunir une fois par mois dans ce qui devint le « Conseil des Compagnies ». Pendant de nombreuses années, les compagnies étaient pleinement

impliquées (y compris d'un point de vue financier) dans les projets initiés au sein de la CTEJ : création de la brochure annuelle, d'un « Off » à Huy, de Noël au Théâtre, etc. Tout était discuté et partagé : que ce soit les sous ou le matériel. Ce conseil devint aussi un lieu de débat à propos de création et d'éthique.

Aujourd'hui, la CTEJ est composée de 90 compagnies diffusant 108 spectacles. Même si elles sont très nombreuses, les compagnies se connaissent, notamment grâce aux Rencontres professionnelles de Huy qui les rassemblent régulièrement. Le Conseil des Compagnies se tient toujours une fois par mois et reste un lieu de multiples échanges d'informations. C'est lui qui prépare les séances du Conseil d'Administration. Les compagnies sont globalement moins impliquées mais la fonction politique de la Chambre et le partage de matériel – qui se fait dans la forme d'une mutualisation sauvage (informelle) et conviviale entre régisseurs - continuent à donner tout son sens à la mise en commun des énergies du secteur.

QUELQUES ÉCHANGES PUBLIC/ INTERVENANTE



● **La dimension pragmatique de la mutualisation** (économies, maintien de la qualité ou de la quantité de productions, etc.) risque, dans les moments de récession, de prendre le pas sur la solidarité, ce qui pose la question de la **défense des valeurs partagées** après mai 68 (démocratisation de la culture accessible au plus grand nombre) ;

● Aujourd'hui, bien plus que dans les années 70, les écoles (à Bruxelles, en tous cas) sont submergées par des propositions intéressantes (l'Opéra, le Musée des Instruments de Musique, les Jeunesses musicales, etc.). Un fossé se creuse entre **une offre grandissante et le réel manque d'argent de certaines écoles** ;

● Comment gérer la nécessité d'avoir de l'argent pour les compagnies permanentes et, dans le même temps, de soutenir les créations émergentes, comment répartir les budgets culturels ? La mutualisation ne devrait pas être la mutualisation de la pauvreté où les « moines prêcheurs se partagent les miettes ». **La mutualisation ne peut pas être une façon de remplacer le combat politique** qui consiste à avoir suffisamment de budgets pour tout le monde car ce combat doit continuer à exister par ailleurs ;

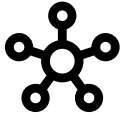
● Qu'en est-il de la mise en commun dans une structure de 90 compagnies mais aussi qu'en est-il des rapports entre les anciennes et les jeunes compagnies, **parlons-nous de mutualisation ou de rapports entre les aînés et les jeunes ?**

● Les jeunes trouvent du soutien au sein de la CTEJ. Au début, ils viennent pour recevoir de l'aide mais, même s'ils ont moins de moyens, ils participent aux échanges d'idées, lors des séances du Conseil des compagnies, avec **le même droit à la parole que les anciens**. Ces séances qui se déroulent une fois par mois (sans parler des autres commissions) sont l'occasion de partager les informations et favorisent, pour les jeunes compagnies, **la création rapide d'un réseau** efficace.

CONCLUSION

Catherine Simon nous a présenté une belle histoire de vie et de militantisme : au cœur d'une période extrêmement difficile, quelques compagnies motivées se sont rassemblées autour de la conviction que la mise en commun d'énergies, d'idées et de matériel leur permettrait de mieux défendre leurs projets et leurs points de vue. Cette dynamique a porté la CTEJ vers un plus large développement et donné des moyens d'action au secteur du théâtre Jeunes Publics.

Rappelons que l'enjeu des ateliers initiés par ILES et l'ATPS est d'encourager une mutualisation réfléchie avec tous, fondée sur la solidarité. Les interventions et séances de travail qui suivront ont ainsi pour but de réfléchir aux facteurs favorisant les démarches de mutualisation afin d'avancer et de lutter face à la crise actuelle.



INTERVENTION COLLECTIF L'ATELIER AD HOC

2.

DELPHINE COËRS, CÉCILE BALATE & ANNA TERRIEN

L'atelier Ad Hoc est un espace de création réunissant des artistes œuvrant dans le milieu des arts du spectacle et des arts visuels à Bruxelles. Basé à Neder-Over-Heembeek, le lieu permet, depuis deux ans, la cohabitation de six scénographes, deux costumières, trois animateurs vidéastes et une architecte, travaillant ensemble ou de manière indépendante. Lieu de partage de matériel, d'énergies et d'expériences, l'Ad hoc est un outil précieux pour ses membres mais également pour les porteurs de projets en recherche d'espaces et de collaborations temporaires.

AD HOC

L'atelier Ad Hoc est né de la conjugaison entre besoin et envie.

Se faisaient en effet sentir le besoin de travailler dans un espace distinct de la sphère privée, la volonté d'avoir un espace professionnel clair (marqué par une identité originale et une force de travail commune) et l'envie de partager le tout de façon solidaire et dynamique. Le projet est né, basé sur la mise en commun de l'espace, d'une partie du matériel ainsi que de l'outillage, en veillant à favoriser les démarches de récupération de matériaux et de développement durable.

Dans un contexte où les conditions de production culturelle sont de plus en plus difficiles, la mutualisation de l'espace que ces 3 scénographes ont initiée leur permet de disposer d'un atelier, de partager des compétences, d'observer l'organisation de l'autre, d'éviter l'isolement, de rencontrer des pairs et de susciter ainsi la solidarité. Dynamique de récupération, contact avec des théâtres, contacts pour

avoir du bois pour la construction, esprit de durabilité et de récupération, partage du matériel, échange d'idées et convivialité rythment les activités de l'Atelier. L'espace partagé et la fédération des énergies de ceux qui l'occupent - chacun avec sa responsabilité- semblent pallier en partie la difficulté d'exercer aujourd'hui son métier dans le secteur des Arts de la Scène.

Les fondatrices de l'atelier parlent de leurs expériences, individuelles et collectives, et expliquent combien le projet Ad Hoc a ouvert des possibles pour des jeunes arrivés dans le métier en ces temps de crise où le budget de la culture est terriblement amoindri.

QUELQUES ÉCHANGES PUBLIC/ INTERVENANTES

● « Les parties mutualisées sont-elles subventionnées ? » Aujourd'hui, c'est privé : l'atelier Ad Hoc n'a pas encore de structure juridique. C'est la volonté de chacune de vouloir investir du temps et de l'amour dans le projet. Toutefois, deux membres ont pris la responsabilité de signer un contrat de bail pour l'espace, proposant ensuite des contrats de sous-location aux autres occupants du lieu ;

● La question du **subventionnement** et des **parts contributives** de chacun semble d'ailleurs faire partie des enjeux importants ;

● « Comment font toutes ces personnes pour fonctionner en collectif ? » Notamment en expliquant bien le principe de la garantie locative, en prenant des assurances incendie et de responsabilité civile, en partageant des frais communs pour davantage de confort (café, thé, beurre, papier toilette, etc.). Ces principes de **bon vivre ensemble** constituent une sorte de charte tacite respectée par les membres sans pourtant entraver la liberté de chacun, liberté qui représente une force fondamentale pour le collectif.

● Le fait d'être plusieurs permet d'avoir un **terreau plus nourri** pour l'organisation et la gestion du lieu. Notons que les valeurs mobilisées ne sont pas similaires si l'enjeu est d'obtenir une synergie vivante de projets ou d'avoir simplement un lieu pour travailler ;

● Ce qui semble aussi important est de partager l'espace de travail « atelier » entre gens du spectacle ou, en tous cas, entre personnes ayant un fonctionnement similaire, un même rapport au temps (occupation ponctuelle mais intensive de l'atelier), le même genre d'impératifs.

● L'équipe d'Ad Hoc aimerait élargir son réseau en permettant d'une part à d'autres scénographes de venir s'installer de façon pérenne ou provisoire, et, d'autre part, en proposant leurs espaces et compétences pour la réalisation de workshops destinés aux étudiants. Là encore, il s'agit de mutualiser des forces : faire venir des étudiants, c'est aussi permettre de réfléchir ensemble au manque de préparation de ceux-ci face aux réalités du métier après l'école.

● La question se pose alors de **l'échelle** à laquelle on travaille. « Y a-t-il un nombre maximum d'occupants pour que la mutualisation fonctionne bien? ».

● Nous constatons suite à leur présentation que l'amour et l'amitié qui les lient font leur force. Mais aussi **le respect et la confiance, l'amour du métier, des êtres humains**. L'existence des lieux de rencontre tels que la cuisine et le salon où les occupants peuvent manger ensemble favorise ces relations chaleureuses.

● Les 3 scénographes sont d'accord pour dire que leur fonctionnement actuel permet à la fois un **gain d'énergie** (leur travail leur semble plus efficace), mais peut-être aussi une **perte d'énergie** car le lieu et la gestion de la mutualisation exigent pas mal de temps et d'attention.

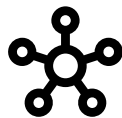
● Dans un proche avenir, elles pensent partager la gestion du travail en sous-groupes (conception, construction, couture,...). Mais il est complexe pour elles de se projeter à très long terme car leurs trajectoires personnelles pourraient s'écarter un jour de la trajectoire collective.

CONCLUSION

Ces deux expériences, celle de la CTEJ et celle de l'Ad Hoc, démontrent comment la volonté d'exercer sa profession dans des conditions décentes et de voir son travail mieux reconnu peuvent agir comme moteurs de rassemblement et de mutualisation.

Elles suscitent également le même genre d'interrogations. Quelle temporalité pour des projets comme ceux-là ? Quel horizon se donner ? Rester dans le présent et voir venir, ou se projeter dans l'avenir et tenter de structurer la forme des échanges ? Faut-il s'agrandir ? A quelles conditions et avec quel fonctionnement ? Comment organiser le partage des responsabilités, quelle doit être la part contributive de chacun ? Etc.

Ces questions vont trouver des éléments de réponses dans la suite des interventions, avec Philippe Jolet et Philippe Henry.



INTERVENTION

PHILIPPE JOLET

3.

Philippe Jolet, se qualifie de "théâtreux" (à comprendre dans le sens "touche à tout") : il a pratiqué à peu près tous les métiers de la scène que ce soit le jeu, l'écriture, la scénographie, la mise en scène, la création d'éclairage, la régie, la photographie de scène, la réalisation de décors ou d'accessoires, la conduite du camion, l'administration, la comptabilité, etc.

L'intervention de Philippe Jolet a permis aux participants de découvrir comment un collectif de cirque a mis en place une structure protéiforme et a réussi à optimiser la mutualisation de ses moyens. Le texte qui suit s'inspire largement du site cheptelaleikoum.com pour présenter le collectif et son fonctionnement.

Le Cheptel Aleïkoum se décrit comme un collectif artistique né de la quinzième promotion du Centre National des Arts du Cirque de Châlons-en-Champagne. Au noyau de départ sont venus s'ajouter d'autres artistes circassiens issus des promotions précédentes et suivantes, mais aussi un musicien compositeur, un graphiste-vidéaste, une costumière, un constructeur d'agrès. Ce collectif centre son travail sur le respect de la diversité des approches artistiques de chacun de ses membres et non sur un postulat esthétique. Aussi, ils ne cherchent pas à réunir leurs créations sous autre chose que la confiance en l'autre, en sa compétence, sa générosité et son ouverture.

Le Cheptel Aleïkoum est implanté, depuis 2004, à Saint-Agil, village de 280 habitants, dans la Communauté de Communes des Collines du Perche en France. Leur ancrage dans la commune et les partenariats avec les collectivités et associations locales ont

permis de développer différents projets dont le festival POUET, mêlant fanfares et cirque, qui implique les 2/3 des habitants du village.

Au départ plutôt collectif de gestion, le Cheptel Aleïkoum rassemble actuellement une multitude d'initiatives: projets de spectacles, créations de compagnies associées, projets d'interventions pédagogiques, de mise en réseau des moyens. Ainsi, par son côté polyvalent, multiforme, mais malgré tout recentré, le Cheptel n'est pas, à proprement parler, une compagnie au sens classique du terme mais bien un collectif d'artistes et de compagnies.

Une trentaine de personnes gravitent autour de cette entité Cheptel Aleïkoum riche des expériences et compétences variées que chacun a pu acquérir dans sa vie. Cette diversité permet ainsi une transversalité des arts et permet de multiplier les angles de vue. Ainsi, au-delà de la mise en commun de matériel, c'est aussi une mutualisation, un partage, un échange de savoirs qui s'est construit petit à petit.

Partis d'un collectif fondé sur le partage, les membres du collectif touchent le même salaire et travaillent en synergie. Leurs valeurs communes sont autant de repères pour le fonctionnement

du collectif aussi bien au niveau de la mutualisation du matériel ou d'espaces que dans les rapports avec les pouvoirs publics, par exemple.

Le collectif est constitué en asbl, les décisions sont prises collectivement. Son conseil d'administration, dont fait partie Philippe Jolet, se définit comme un organe de référence et de conseils qui suit de près l'évolution du Cheptel. Une équipe administrative professionnelle s'occupe de la gestion quotidienne.

Sur place, ils ont investi une ferme et un atelier de construction avec le menuisier du village. Ils ont installé un chapiteau à 4 mâts qui accueille le festival de fanfares et sert aussi de lieu de répétitions. Le Cheptel a produit plusieurs gros spectacles et a finalement investi dans deux autres chapiteaux. Une collaboration active avec le Centre culturel rural a abouti, entre autres choses, à l'achat et à la mise en commun de matériel. Aujourd'hui, le Cheptel Aleïkoum veut développer un système de résidences et proposer un lieu pour loger des compagnies extérieures. Mais l'économie de partage doit sans doute rester à petite mesure et le collectif se voit contraint de maîtriser son développement pour rester fidèle à ses valeurs.

Rachel Brahy pointe là un paradoxe :

« Mettre le pied sur le frein est peut-être une condition de durabilité et, en même temps, dans le système d'évaluation actuel, quand on donne un coup de ralentisseur, est-ce qu'on maintient sa légitimité ? Cela pose aussi la question de « comment faire pour garder la reconnaissance et les moyens fournis ? ».

QUELQUES ÉCHANGES PUBLIC/ INTERVENANT



● La nécessité du local pour durer. En dehors des entreprises culturelles, l'économie de partage devrait-elle rester à un niveau régional ou à un niveau limité. Quand (le projet) grossit, l'argent devient un moteur prioritaire et on quitte l'économie de partage.

● Philippe Henry parle de la possibilité d'adapter le niveau d'activité en faisant référence au **concept « d'optimum »** : à chaque moment historique d'une organisation, il y a un **optimum de fonctionnement** (ce qui est particulièrement sensible dans les Petites et Moyennes Entreprises), ce qui se traduit aussi par un peu plus ou un peu moins de collaborateurs selon les années, et qui permet de questionner le nombre maximum souhaitable de collaborateurs.

● Se pose alors la question du **rôle social de la mutualisation**. Le partage de matériel, ce n'est pas seulement un échange de matériel, c'est aussi un échange social. C'est l'objet qui fait le lien.

● La mutualisation est un état d'esprit, une façon de penser, c'est pour ça que la mutualisation relève de l'ordre du social aussi ; c'est une manière de fonctionner basée sur la confiance et sur une conception solidaire des relations sociales plutôt que sur une approche individualiste et concurrentielle.

● L'**ancrage territorial**, le lien au village est assez important dans cet exposé. Philippe Jolet, suite à une question du public, complète et explique que ce lien au village est circonstanciel : ils se sont juste installés dans un lieu non neutre, où il se fait qu'un groupe de personnes avaient déjà une démarche culturelle et créé un foyer culturel rural. Il y avait déjà plusieurs associations dans ce village de 300 habitants : une dynamique était à l'œuvre et la communication circulait donc déjà bien.

CONCLUSION

Cette présentation permet d'introduire l'exposé de Philippe Henry et de répondre ainsi à certaines questions du public : « Le partage de matériel peut-il se faire sans conflit ? Qui est propriétaire des outils collectifs ? Comment faire vivre cette économie créative sans ce travail gratuit ? Est-ce possible ? Quel statut lorsqu'on est ainsi à la fois chômeur et entrepreneur ? »



INTERVENTION PHILIPPE HENRY

4.

Philippe HENRY est chercheur en socio-économie de la culture et maître de conférences habilité à diriger des recherches, retraité de l'Université Paris 8 – Saint-Denis. Il a notamment publié récemment aux éditions de l'Attribut : Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle.

Philippe Henry propose une analyse qui devrait nous aider à mettre en perspective les expériences qui nous ont été relatées plus tôt dans la matinée. Il commence par nous tracer brièvement les contours d'une économie contemporaine – incluant les arts et la culture – particulièrement inégalitaire, marquée par la brutalité du capitalisme financier, contexte dans lequel on assiste simultanément à la résurgence de coopérations renforcées. Il poursuit son exposé en décrivant les éléments facilitant ou freinant ces pratiques de mutualisation.

Tout d'abord, les nouvelles modalités coopératives qui s'expérimentent depuis quelques années dans le domaine artistique peuvent être appréhendées sous le double prisme (1) de la tension historique entre le processus de collaboration/ singularisation qui caractérise le milieu de l'art et (2) de la nouvelle révolution productive et sociale que nous vivons. Le contexte historique de ces expériences renvoie à des situations où les acteurs culturels ont pour objectifs de penser la mise en commun de ressources (matérielles et immatérielles) de façon à mener leur activité de manière un peu plus autonome au sein de leur propre environnement, tout en optant pour un échange plus coopératif entre eux.

Ils ont ainsi un idéal de relation sociale plus collaborative voire explicitement plus démocratique.

Philippe Henry présente ensuite quelques dimensions spécifiques au domaine artistique qui ne simplifient pas la question de la mutualisation et de la coopération. Ce secteur est *confronté à un paradoxe majeur : Il y prime une interdépendance collaborative entre acteurs différenciés qui plaiderait pour des formes intensifiées et constamment renouvelées de coopération inter-organisationnelle. Sauf que cette dynamique se heurte à une caractéristique structurelle de la production artistique, basée sur la valorisation différenciée de chaque proposition selon, de plus, plusieurs régimes de qualification : la réputation obtenue par les échanges et leur continuité, l'opinion des experts, ou encore l'opinion du plus grand nombre. L'interdépendance collaborative est donc sans cesse confrontée à une logique de compétition dans la mesure où les dispositifs de valorisation artistique sont toujours sélectionnants, classants et donc hiérarchisants. De plus, cette tension constitutive est de nos jours exacerbée par la nouvelle révolution productive et sociale que nous connaissons depuis une quarantaine d'années et qui conduit à un mode*

de développement économique et territorial pour le moins non-spontanément inclusif et solidaire.

Dans un troisième temps, Philippe Henry présente les **traits qui facilitent ou freinent les nouvelles modalités collaboratives.**

En s'inspirant d'expériences de coopération renforcée entre organisations culturelles (comme les Groupements d'employeurs ou les Sociétés coopératives et participatives – Scop – par exemple), Philippe Henry suggère des aspects susceptibles de **faciliter la mutualisation :**

- existence préalable de relations d'échange et de pré-coopération entre les initiateurs et les partenaires principaux de la coopération renforcée ; connaissance et confiance réciproque déjà établies au sein des réseaux déjà existants, formels ou informels, sectoriels ou territoriaux ;
- existence d'une proximité des valeurs de référence, d'une proximité territoriale et d'une compatibilité organisationnelle de leurs structures respectives ;
- existence de compétences complémentaires disponibles ou en émergence en termes d'élaboration, de structuration et de réalisation de projets multidimensionnels à la croisée d'enjeux pluriels (et non uniques) ;

● existence d'une dynamique de mise en œuvre progressive de ces projets reposant sur une alliance entre acteurs de différentes tailles.

En termes des modes de **gouvernance**, la mutualisation sera facilitée par :

- la définition minimale de règles communes pour préciser l'esprit et pour stabiliser le fonctionnement du regroupement qui aboutit à une organisation matricielle singulière entre, d'une part, des relations horizontales et, d'autre part, un pilotage et une régulation en partie verticaux. Une telle organisation instaure une régulation qui doit rester assez flexible, où les relations interpersonnelles sont fondamentales et où les échanges informels restent essentiels ;
- la fonction d'animation et de coordination qui peut être auto-répartie entre les membres, déléguée à l'un d'entre eux ou portée par un dispositif spécifique. Mais elle facilitera plus encore la mutualisation si elle est en capacité de faire évoluer les modes de concertation, de délibération et de mise en œuvre sans rigidifier les relations ou alourdir les procédures ;
- la présence parmi les acteurs décisionnaires centraux de ces regroupements d'une personne ou d'un petit groupe susceptible d'articuler plusieurs modes d'approche (plusieurs

QUELQUES ÉCHANGES PUBLIC/ INTERVENANT



■ « Il y a-t-il une note d'espoir ? » Avec l'avènement de la mondialisation, c'est à une échelle macro qu'il faut considérer la dynamique socio-économique et cela prend plus de temps et d'énergie. Toutefois, « ce n'est pas un combat perdu car l'envie perdue ». Notons ici la vigueur de ce mouvement collaboratif : les ateliers organisés par ILES asbl et l'ATPS en témoignent.

■ Rachel Brahy, modératrice, rappelle alors combien vigilance et lucidité sont nécessaires. Docteure en sciences politiques et sociales, elle note que l'alternatif est pris au piège d'une logique d'évaluation quantitative que doivent respecter les artistes, s'ils veulent aboutir à la reconnaissance de leur identité professionnelle. L'envie de faire autrement est bien présente mais se confronte au sentiment d'être peut-être instrumentalisé. Les acteurs présents ici se situeraient alors dans la marge entre deux pôles : l'alternative complète et totale (on va tout partager) et la soumission à une instrumentalisation pure et dure imposée par un système qui broierait toute initiative.

■ « On ne s'inscrit pas forcément sur le très long terme - c'est aussi une des ambiguïtés du domaine culturel : être dans le projet et à la fois dans la compagnie, dans quelque chose de structurant mais qui peut ne pas durer - et cela crée un paradoxe juridique car si on s'inscrit dans un statut, c'est généralement pour durer. Concrètement aussi, il y a du changement dans les moments de crise, mais il faut le chercher à la marge car le changement se fait toujours à la marge. On n'est pas dans quelque chose d'institué ». Cette personne espérerait pouvoir créer des modes de fonctionnement plus faciles et plus flexibles.

■ Philippe Henry rappelle la particularité de la culture et de l'artistique qui est d'être dans une logique de projet où chacun essaie de perdurer. Une des difficultés de l'entrepreneuriat artistique et culturel, c'est ainsi de devoir s'adapter à son environnement tout en explorant de nouvelles formes de gouvernance.

■ « La durée dépend de la nécessité. Le CTEJ par exemple a duré - et non sans crises - grâce à la nécessité, au besoin de reconnaissance, à l'enjeu du collectif et à l'amour ».

CONCLUSION

Rachel Brahy, modératrice, s'attarde encore un instant sur les questions d'espace et de temps qui traverseront les prochains débats : « L'espace : la question de lieu, de la résonance avec un territoire particulier. Mais aussi la question du temps, de la durée, de l'horizon, de l'institutionnalisation, des modes d'organisation, du temps consacré (de la part contributive, des responsabilités de chacun et de l'investissement) mais aussi de l'air du temps (dans quel contexte idéologique on s'inscrit quand on parle de créativité nécessaire, de crise économique et d'alternatives en construction), du temps habité par des générations qui se suivent avec plus ou moins de facilité, de la reconnaissance dans l'événement, des festivals, de la présence dans des espaces, de la durabilité, etc. ».

Ainsi, se termine cette première matinée de rencontres autour de la mutualisation. Elle reflète bien l'investissement des organisateurs, ATPS et ILES, et de la soixantaine de participants venus là pour réfléchir à de nouveaux modes de fonctionnement plus coopératifs, inscrits dans la perspective d'une société plus solidaire.

DEUXIÈME MATINÉE

04 MARS 2016

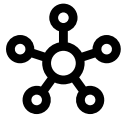
Le café de la connaissance

L'ENJEU de la matinée est d'imaginer pourquoi et comment organiser la mutualisation des « savoirs » au sens large du terme (connaissances, savoir-faire, réseau, etc.). Cet atelier de réflexion active est ouvert à toute personne qui désire y prendre part, quel que soit son domaine d'activité ou sa formation : seule l'envie de réfléchir au partage des connaissances est à prendre en compte.

L'ATELIER est organisé en World Café, une méthode participative qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage d'idées. Ce processus créatif reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. A chaque table, un hôte reste en place et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Ainsi les nouvelles conversations sont nourries par les idées issues des conversations précédentes. Au terme du processus, les principales idées émises à chaque table sont résumées au cours d'une assemblée plénière et les idées développées sont soumises à discussion (d'après Méthodes participatives - Le World Café, Guide de l'utilisateur, publié par la Fondation Roi Baudouin).

CONCRÈTEMENT, pour cette matinée, les participants sont répartis en 4 groupes autour de 4 questions et donc, de 4 tables. Chaque groupe reste 20 minutes à chaque table.





En outre, il est demandé aux participants d'écrire ou d'illustrer leurs propos sur des nappes en papier disposées sur les tables. Ceci a pour but de soutenir la prise de notes du membre de l'ATPS qui, hôte d'une table, joue le rôle de « facilitateur ». De plus, ces notes et dessins, traces de ce qui a été dit, permettent d'alimenter le débat pour les groupes suivants.

Après avoir répondu aux quatre questions, les groupes se réunissent et écoutent chaque facilitateur synthétiser les réponses apportées à la question dont il avait la charge.

La suite de ce texte rapporte ce qui a été dit lors de cette deuxième matinée en réponse aux questions posées :

1. ● POURQUOI SOUHAITERIONS-NOUS PARTAGER NOS SAVOIRS ?
2. ● COMMENT ORGANISER CETTE MUTUALISATION DE SAVOIRS ?
3. ● QUI EST CONCERNÉ PAR LE PARTAGE DES SAVOIRS ?
4. ● QUELS PARTENARIATS POUR UNE MUTUALISATION DES SAVOIRS ?



POURQUOI SOUHAITERIONS-NOUS PARTAGER NOS SAVOIRS?

1.

Partager nos connaissances, c'est d'abord vivre des rencontres, tisser du lien et être moins seuls. C'est aussi le plaisir très humain de partager ses passions et de répondre à la curiosité, l'envie d'apprendre d'autres personnes.

De plus, le partage de savoirs peut être considéré comme une réponse à la **nécessité de se former tout au long de sa vie**, nécessité renforcée par l'évolution du marché du travail qui demande sans cesse aux travailleurs de s'adapter et donc d'acquérir des compétences nouvelles. En outre, la mutualisation des connaissances représente un gain de temps et d'argent et, par la même occasion, permet d'essayer et/ou de découvrir plus librement des domaines inconnus. Ce modèle coopératif aide aussi à **gagner en autonomie**, tant au niveau personnel que dans la construction d'une vie professionnelle.

Le partage des savoirs permet de développer l'esprit de coopération des participants et de regrouper leurs énergies : il inscrit l'apprentissage dans des **relations d'échange** plutôt que dans un rapport vertical comme celui qui régit habituellement les relations enseignant/enseigné.

S'inscrire dans un réseau d'échange de connaissances, c'est réinstaurer la chaîne de savoirs et, par là, éviter la perte ou le gaspillage de **compétences parfois très spécifiques qui ne sont pas (ou plus) enseignées dans les écoles**. C'est aussi une manière de favoriser la **transmission intergénérationnelle**. Ainsi, associer des étudiants au réseau d'échange peut les aider à entrer dans le monde du travail en facilitant et en dédramatisant ce passage à une réalité parfois brutale. A l'inverse, l'échange permet également aux plus âgés de se former à l'écoute des plus jeunes dans certaines sphères de compétences aux développements très récents. L'apprentissage s'adoucit et se collectivise. Chacun peut être enseignant ou apprenant, tous se respectent et reconnaissent la valeur de ce que chacun peut apporter.

D'ailleurs, les participants insistent sur la nécessité que la mutualisation soit fondée sur un échange, de manière à ce que chacun se sente légitime. Mais ce n'est pas toujours facile d'équilibrer cette forme de réciprocité : tout le monde n'a pas les mêmes ressources (connaissance, compétences, matériel, etc.) pour contribuer au partage. Aussi les deux termes de l'échange ne sont pas forcément de même nature (un enseigné peut s'engager à transmettre ce qu'il a appris, mais aussi à fournir, par exemple, un service, etc.). Cela suppose bien sûr, que chacun s'inscrive dans la démarche de mutualisation sur base volontaire. De plus, loin d'une logique commerciale ou de compétition, le partage des savoirs favorise le vivre ensemble, le décroisement, la confrontation et

l'enrichissement mutuel des idées.
S'engager dans ce type de démarche, c'est aussi décider de construire un autre modèle que le libéralisme et la mondialisation, un modèle sociétal où l'on est plus solidaire (et donc moins solitaire) . Ainsi, le partage des savoirs a une dimension politique : il oblige à changer de mentalité et à affirmer ce changement. Le savoir n'appartient à personne et personne n'est « propriétaire » des savoirs.

Cependant, au cours des débats, certaines **craintes** sont exprimées par les participants : l'investissement personnel dans ce type de démarche est-il toujours synonyme de bénéfiques? Ne risque-t-on pas de s'épuiser à donner sans vraiment recevoir, de brader un savoir/une compétence parfois chèrement acquis ?

Pour désamorcer les peurs, sans doute faut-il formaliser davantage ce qui se fait déjà, sensibiliser les gens, faire connaître les expériences et les bonnes pratiques, et faire ainsi découvrir d'autres modèles de formation et d'apprentissage fondés sur la confiance et le respect.

COMMENT ORGANISER CETTE MUTUALISATION DE SAVOIRS?

2.

D'abord, il faut veiller à ce que ce processus de mutualisation se fasse dans un contexte qui lui est favorable, contexte où la place et le rôle de chacun sont reconnus. Dans cette logique, une étape importante serait donc, pour le milieu des Arts de la scène, la définition des métiers et leur reconnaissance. En effet, les travailleurs de ce secteur réclament depuis longtemps la mise au point d'un répertoire de leurs professions qui, pour l'instant, sont parfois mal définies et peu considérées.

MAIS QUELLE FORME DONNER À CETTE MUTUALISATION?

Certains ont le projet de mettre sur pieds un lieu de création et de travail, permanent ou non, organisé en coopérative ou en collectif, où le matériel et des espaces seraient mutualisés. Les participants, impliqués dans les différents ateliers ou projets de cette « fabrique », auraient ainsi l'occasion de se croiser et de partager leur savoir-faire et leurs pratiques.

D'autres formules de mutualisation sont évoquées. A titre d'exemple, citons le Service d'Échange Local (SEL) déjà basé sur l'échange de services, les Repair Cafés favorisant le partage de compétences, ou encore, dans le domaine des Arts vivants, l'asbl Zinneke qui propose une formation au travail du métal en échange de la construction de chars pour sa parade.

A ce propos, des participants rappellent qu'il faut **être attentif à ce que la multiplication des échanges de services ne porte pas atteinte à l'emploi.**

Au contraire, le partage des savoirs devrait encourager l'accès à l'emploi et la formation permanente : en effet, la mutualisation permet d'optimiser les compétences et peut contribuer, dans la sphère professionnelle, à l'amélioration du niveau général de qualification des gens du métier.

Pour davantage répondre au besoin de s'adapter aux nouvelles techniques, certains proposent de développer et de mettre en ligne des **tutoriels d'apprentissage** très spécifiques (par exemple, à propos de l'utilisation de nouvelles consoles de lumière).

Outre l'idée de créer un **centre de formation spécifique** pour la formation mutualisée, des **chantiers participatifs** ou des **tables de discussion** (entre aînés dans le métier et plus jeunes, par exemple) peuvent, eux aussi, constituer une occasion de partage des savoirs. Plus généralement, se réunir pour mettre sur pieds un réseau, ou un projet quel qu'il soit, est une activité qui semble, par essence, stimuler la relation d'échange: donner et recevoir un savoir, une compétence, de la main d'œuvre, etc.

Rassembler des gens autour de projets de mutualisation suppose d'élargir l'éventail des canaux de communication dans ce domaine: par exemple, créer un **site internet à propos de la mutualisation** des connaissances et des lieux où elle se pratique, ou bien constituer un **agenda des formations** permettant à chacun de s'y inscrire (comme le FORMAPEF qui est le catalogue

des formations mises à disposition des travailleurs du non marchand). On pourrait également s'inspirer de la page participative « Belgique mode d'emploi » - qui propose une « Carte de ressources » situant toutes les initiatives locales, sociales et solidaires - et proposer une **carte des lieux** où la formation partagée est pratiquée.

Il faut également favoriser les connexions intergénérationnelles et organiser des **journées** avec les écoles pour rencontrer les étudiants, partager avec eux les expériences et répondre à leurs questions.

Enfin, pour inscrire le projet de mutualisation dans le long terme, les participants proposent d'organiser, une fois par an, une **foire aux métiers de la scène**. Ce « forum d'échanges » permettrait de participer à des ateliers de formation (soudure, peinture sur toile, etc.) qui s'adresseraient aux professionnels et au grand public.

QUI EST CONCERNÉ PAR LE PARTAGE DES SAVOIRS ?

3.

Dans l'idéal, la mutualisation de savoirs s'adresse à toute personne voulant élargir ses connaissances.

Pourraient aussi être impliquées dans le projet, les personnes qui sont encore **détentrices de savoir-faire qui se "perdent"** (par exemple, la peinture de théâtre sur toiles) : les ateliers de construction de décors ferment les uns après les autres, signant ainsi la disparition de lieux importants de transmission.

Le partage de savoirs serait également destiné aux **jeunes** diplômés en Arts et/ ou aux jeunes professionnels ayant déjà acquis une formation mais manquant d'expérience et souhaitant évoluer dans le métier.

Le partage des connaissances pourrait répondre aux besoins de certains porteurs de projets désirant acquérir un **savoir-faire spécifique**, lié à la réussite de leur entreprise. Dans ce cas, on pourrait imaginer, si le projet de mutualisation est solide, élargir le réseau d'échange à des gens du quartier, des artisans ou à de petites PME. Une nouvelle fois, la suggestion est faite de créer un annuaire des formations proposées dans un cadre de mutualisation.

D'une manière générale, il est nécessaire que le groupe d'échange partage d'abord des **valeurs communes ou, tout le moins, complémentaires**. La confiance doit pouvoir régner entre des personnes qui respectent une même éthique. De ce point de vue, la taille du groupe semble déterminante et la mutualisation semble mieux fonctionner à une **échelle locale**. Toutefois, il est nécessaire que tous les groupes soient en interaction pour élargir leurs horizons et tisser des liens plus éloignés (via un représentant de chaque groupe par exemple).

En même temps, la mixité des groupes (âge, genre, secteur d'activité, degré d'expérience, amateur/pro) semble un aspect à promouvoir pour le brassage des idées qu'elle favorise. De plus, si les personnes en interactions ont des besoins différents, elles pourront plus facilement conclure des échanges intéressants pour chacun.

QUELS PARTENARIATS POUR UNE MUTUALISATION DES SAVOIRS ?

4.

Les participants envisagent, en vrac, des partenariats avec :

- # Les utilisateurs : la mutualisation suppose de donner sa place à chacun et de reconnaître sa valeur personnelle, notamment aux jeunes à qui il faut faire confiance car ils ont beaucoup à partager ;
- # Les formateurs de terrain, collègues, amis, professeurs, les chercheurs, les mentors ou personnes de référence ; les écoles, comme les Conservatoires ou l'INSAS ; les associations de formation continue ;
- # Les associations professionnelles comme l'ATPS, Hors Champs (cinéma) ou FACIR (musiciens), etc. ;
- # Les compagnies, les ateliers d'artistes, les résidences artistiques, les théâtres amateurs, le Centre des arts de la rue, L'Espace catastrophe, les centres culturels, des asbl de fêtes traditionnelles ;
- # ILES, La Chaufferie Acte I (projet incubateur d'entreprises artistiques et créatives, à Liège), CAE (coopératives d'activité et d'emploi, en France), le Guichet des Arts ;
- # Bees COOP (alternative à la grande distribution classique), CHERBAI (coopérative de menuisiers), d'autres cafés d'échanges de savoirs ;
- # Les communautés de logiciels libres, des sites comme Culture.be ou Moopeel.com ;
- # Des fondations comme GDF Suez ou la fondation Magritte ;
- # Des salons, Startjob, etc. ; des fournisseurs, des PME, des investisseurs, des entreprises, des artisans, des spécialistes très pointus (en acoustique, par exemple) ; l'idée serait de faire appel au privé pour dégager des moyens financiers ou bénéficier de connaissances reconnues et parfois très spécifiques ;
- # Les différents niveaux de pouvoir : la commune, la province, les régions, les communautés, avec, entre autres la Cocof/VGC (pour la centralisation d'informations), le Fédéral (subventions).

Et cette liste est loin d'être exhaustive...

Notons qu'en France, l'AFDAS soutient les programmes de formation : le participant n'a pas besoin de payer sa formation car elle est à la charge de l'employeur, qu'il soit privé ou public. En Belgique, le FSE (Fond de Sécurité d'Existence des Arts de la Scène ou FSE304, <http://www.fse304.be>) récolte les cotisations versées par les employeurs du secteur pour soutenir la formation. Malheureusement, ces fonds sont utilisés dans un cercle assez restreint et ne profitent que rarement aux travailleurs qui sont, pour la plupart, intermittents. Pourtant, ces travailleurs pourraient être des acteurs permanents dans la transmission des savoirs, peu importe qu'ils soient sous contrat ou non.

Une nouvelle fois, les participants soulignent l'absence d'un annuaire qui rassemblerait ces partenaires potentiels et les décrirait clairement. S'il est vrai qu'un recensement systématique comme celui-là représenterait un travail colossal, compte tenu de l'ampleur du secteur (recherche académique, artistique, ateliers, subventions, etc.), il reste qu'il serait envisageable de le réaliser en se concentrant sur les structures les plus pertinentes dans le cadre d'un projet de mutualisation lié aux Arts du spectacle.



CONCLUSION

Cette matinée du « Café de la Connaissance » est la première des 4 matinées organisées sous la forme d'un World Café. Elle a permis aux participants de se rencontrer et de découvrir la richesse du groupe. Dès la deuxième question, en effet, il a semblé plus difficile de quitter la table et les débats. Les participants ont continué à parler entre eux en marchant, ou encore autour d'un café pendant la pause. Cet atelier donne l'occasion à des personnes de milieux assez différents de se connaître et d'échanger : la mutualisation se niche déjà là, dans un lieu qui rassemble les gens autour d'un projet commun.

Cette matinée a également permis de débroussailler le terrain. La lecture des réponses à la question « Pourquoi souhaiterions-nous partager nos savoirs ? » montre bien que les groupes, à ce stade, ont plutôt répondu en 2 temps : d'abord, pourquoi mutualiser (c'est la première fois qu'ils avaient l'occasion de s'exprimer à ce propos) et ensuite, pourquoi partager des savoirs.

Les participants au Café de la Connaissance semblent se rencontrer à la croisée des chemins, réfléchissant à un autre projet de société, un projet pour lequel ils essaient d'œuvrer d'une manière plus collective et constructive. Ce processus de réflexion se poursuivra lors des 3 prochaines séances (à propos du partage d'espaces, de la charte et de la modélisation) et devrait permettre d'approfondir et de préciser les enjeux et les ressorts de la mutualisation.

TROISIÈME MATINÉE

18 MARS 2016

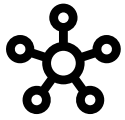
Le café de l'espace

Cet atelier est lui aussi organisé sous la forme d'un World Café axé sur 4 questions :

- POURQUOI MUTUALISER DES ESPACES?
- COMMENT ORGANISER CES ESPACES ET LEUR PARTAGE?
- A QUI SERAIENT DESTINÉS CES ESPACES ?
- QUELS PARTENARIATS POUR UNE MUTUALISATION DES ESPACES ?

Après avoir fait le tour des 4 tables, l'ensemble des participants se réunissent et une synthèse des réflexions est présentée à l'aide d'un tableau récapitulatif projeté sur écran. La suite de ce texte rapporte ce qui a été dit lors de cette troisième matinée.

En outre, il est demandé aux participants d'écrire ou d'illustrer leurs propos sur des nappes en papier disposées sur les tables. Ceci a pour but de soutenir la prise de notes du membre de l'ATPS qui, hôte d'une table, joue le rôle de « facilitateur ». De plus, ces notes et dessins, traces de ce qui a été dit, permettent d'alimenter le débat pour les groupes suivants.



POURQUOI MUTUALISER DES ESPACES ?

1.

Dans la plupart des domaines, les espaces utilisés doivent répondre à certaines caractéristiques spécifiques afin que le travail puisse y être exercé sereinement (par exemple, dans le cas d'un atelier de décors, le plafond doit être suffisamment haut). Or, beaucoup d'artistes, de professionnels des Arts de la scène ou de compagnies ne disposent pas de rentrées d'argent suffisantes pour louer (ou acheter) et équiper de tels espaces, à moins de grever leurs budgets. La mutualisation, en offrant la possibilité de se grouper pour assumer les charges, répond en partie à ce manque de moyens et/ou permet de faire des économies pour investir davantage dans la création.

Au-delà de ces considérations pratiques et économiques, le groupe exprime très vite l'envie de rencontrer et d'échanger avec d'autres professionnels vivant les mêmes réalités et difficultés. Ainsi, travailler et croiser d'autres personnes dans un atelier chauffé, boire un café avec elles dans la cuisine, se rendre des services entre « voisins » d'atelier sont autant d'occasions, non seulement de lutter contre l'isolement, mais aussi de développer son réseau professionnel.

Plus largement, mutualiser un espace, ce serait créer un espace collectif, un **réseau solidaire et convivial** où les membres pourraient discuter de certains problèmes techniques, s'échanger des solutions ou des adresses de fournisseurs, partager ou entreposer du matériel (outils, décors, fournitures), organiser le recyclage de matériaux, etc. Ces rencontres pourraient aussi fournir l'occasion de combler les fossés séparant certains métiers et d'encourager une dynamique intergénérationnelle.

Les participants pensent d'ailleurs que le **partage d'un même espace, par la diversité des rencontres qu'il suscite, favorise l'apprentissage et l'échange de savoirs**, de techniques et de compétences et, par là même, permet sans doute de mettre en évidence les lacunes dans ces matières. Ceci permettrait alors **de cibler au mieux l'offre de formations en partant des demandes des acteurs de terrain**.

Ce ou ces lieu(x) permettraient encore de **tester du matériel** et d'**ouvrir des espaces aux petites et jeunes compagnies**. La mutualisation de l'espace pourrait également être élargie au partage d'un **service comptable, d'un serveur, de moyens de communication ou de transport**.

Enfin, ce qui mobilise avant tout les personnes présentes, c'est le plaisir de l'atelier partagé, l'énergie et la force de création que peut engendrer le travail collectif. Un processus de mutualisation où des travailleurs pensent et agissent ensemble enrichit incontestablement la réflexion collective et favorise le développement des projets de chacun, créant ainsi une dynamique qui pourrait avoir un effet « boule de neige ».

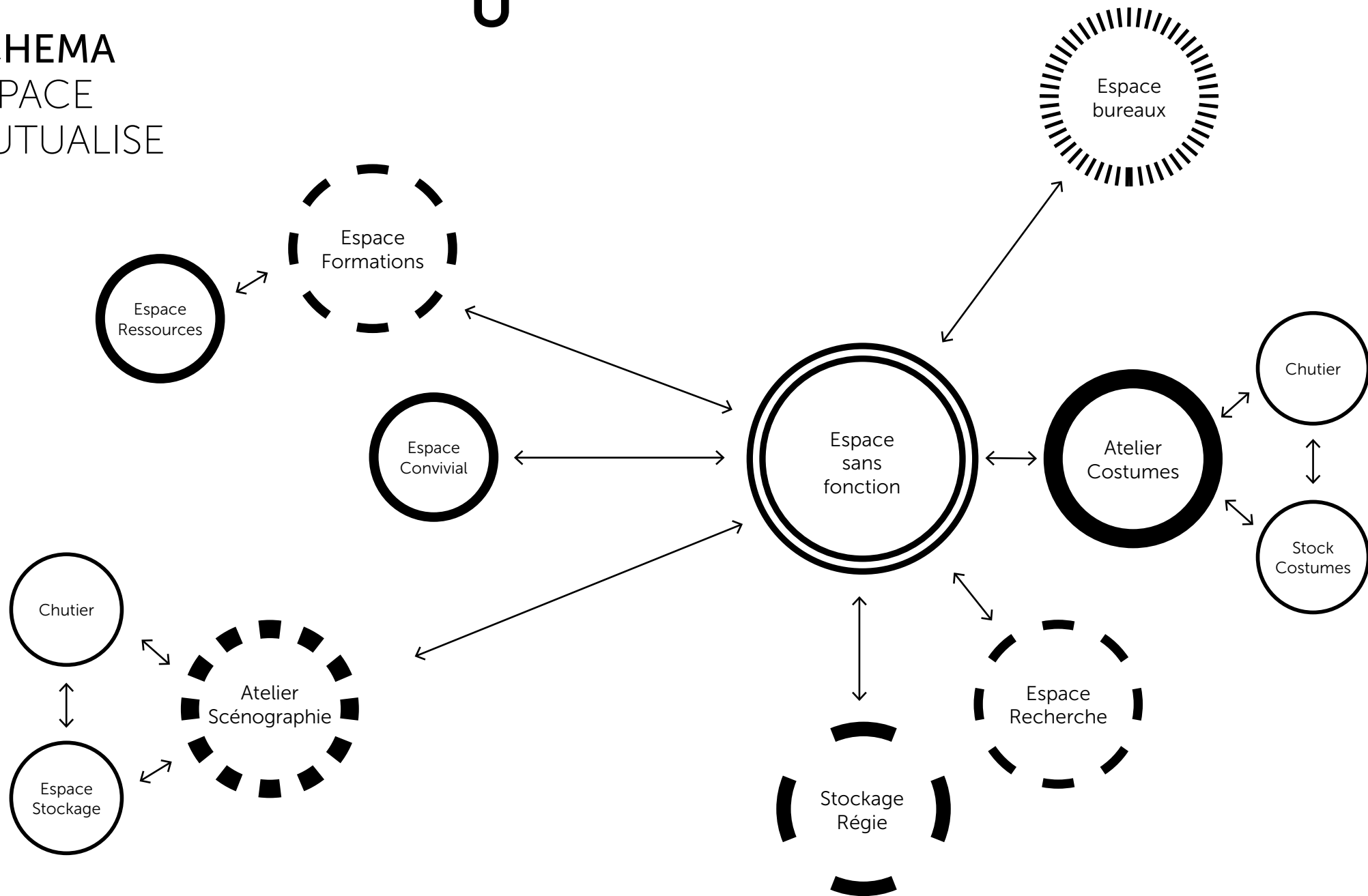
Notons que les participants considèrent qu'au-delà d'un espace physique, ils auraient besoin d'un **espace virtuel** qui leur permette de développer leur réseau, entre autres pour mutualiser les matériaux à recycler, par exemple. Ceci fait écho à ce qui s'est dit lors de la deuxième matinée à propos de la mise en place d'un annuaire de la mutualisation.

COMMENT ORGANISER CES ESPACES ET LEUR PARTAGE ?

2.

Inspiré par l'Atelier Ad Hoc présenté lors de la matinée introductive (le 15 février), le groupe commence par proposer l'idée d'un lieu vaste, composé de plusieurs espaces ou niveaux, dans lequel il serait possible de prévoir, outre les ateliers de création ou de construction, des bureaux pour l'administratif et une cuisine où se croiser et partager des moments de convivialité. Ainsi, un espace polyvalent et modulable résultant de la combinaison de surfaces dédiées au travail individuel et de pièces communes permettrait de favoriser une dynamique coopérative, respectueuse des gens, à travers des échanges formels (réunions) et informels (autour d'un café ou de moments festifs).

SCHEMA ESPACE MUTUALISE



L'espace mutualisé pourrait également fonctionner comme une sorte de **laboratoire de création**, favorisant la recherche et offrant la possibilité de tester des projets. De plus, il serait opportun d'y maintenir un **espace vide** pour rendre possible des moments de formation et la tenue de workshops, ou encore pour organiser des résidences.

Le groupe rappelle qu'il faut être vigilant concernant des difficultés qui peuvent survenir lorsque différentes pratiques sont rassemblées dans un même espace. Bien que les participants prônent la diversité des métiers et la complémentarité des secteurs, il reste nécessaire, pour éviter tout conflit, d'organiser l'occupation de l'espace en fonction des besoins et modalités spécifiques du travail de chacun.

En ce qui concerne la gestion du lieu, celle-ci pourrait être assurée par un noyau dur formé par les personnes à l'origine du projet. Au fur et à mesure de la construction de ce dernier, ce groupe porteur s'entourerait de nouveaux participants plus ou moins impliqués dans la dynamique de l'espace et la prise de décisions (à ce propos, l'exemple de la Tricoterie, à Saint-Gilles, est évoqué). Chacun participerait à l'aménagement ; le matériel acquis pour tel ou tel projet pourrait être recyclé au sein de la mutualisation et alimenter un stock commun, de même que les matériaux non utilisés. Certains pourraient mettre leur matériel à la disposition du groupe, selon des modalités discutées entre les membres. De la même manière, la répartition des espaces ferait l'objet de décisions prises collectivement.

Les frais communs (assurances en responsabilité civile, assurance incendie et vol, achats communs, café, vaisselle, etc.) seraient partagés entre tous. Au niveau du tarif, l'occupant payerait une quote-part qui tiendrait compte de la surface occupée mais aussi des capacités financières de son projet en cours. Comme tout espace de vie partagé, la mutualisation doit se donner des règles de fonctionnement décrites par les participants au World Café :

- # trouver un nom, se rassembler autour d'un esprit et d'une vision de la société mais aussi autour de missions et de valeurs communes inscrites dans une charte ;
- # développer des projets engagés et bienveillants, conçus de façon solidaire, où prime l'intérêt de l'ensemble et sans attendre le même investissement de tous ;
- # instaurer des principes de bien vivre ensemble (d'accord pour mutualiser mais sans encombrer, sans « polluer » son entourage) ;
- # prendre le temps de la réflexion ;
- # mettre à la fois de la rigueur et de la flexibilité dans l'organisation ;
- # S'en tenir à des projets dont la durée est limitée dans le temps, bien gérer les plannings, etc. ;

Le groupe de travail insiste sur la nécessité de se rencontrer régulièrement (au moins une fois par an) et de mener une réflexion tout au long du processus en s'interrogeant sur l'état d'avancement du projet.

D'autres modes de fonctionnement restent encore à questionner, « *Faut-il quantifier les échanges? Avec quel étalon de mesure (monnaie? temps? plusieurs étalons flexibles) ? Quel type de subventions ? Quel pouvoir pour quel actionnaire? Qui gère (autogestion ?) ? Proposer une mutualisation permanente, temporaire et/ou progressive? Etc. ».*

Revenant sur la question de l'échelle discutée lors de la première matinée, plusieurs systèmes sont envisagés : **un lieu unique lui-même composé de différents ateliers (par exemple, métal/bois/textile) ou plusieurs pôles constitués en réseau ?** Dans ce deuxième cas, chaque pôle aurait sa spécificité, certains existant déjà ou mis sur pieds suite à des initiatives individuelles mais tous se rassembleraient autour d'une **matrice commune**.

Certains proposent l'élaboration d'un « millefeuille Belgique-Europe » comportant, d'une part, des micros cellules au niveau local et, d'autre part, un réseau macro qui coordonnerait l'ensemble avec l'apport, pour la gestion, de personnes dont le profil serait complémentaire à celui des autres membres (administratif, par exemple, ou chargé de communication).

La question de la visibilité du projet de mutualisation est soulevée et amène des participants à proposer de créer la « Journée du Patrimoine vivant », une journée qui donnerait l'occasion au public de rencontrer des initiatives basées sur l'échange et la solidarité.

Sont cités en guise d'exemples de projets collectifs: la Tricoterie (« Fabrique de liens », à Saint-Gilles), Euclides (Centre d'entreprises à Anderlecht) et Columban (« Espace de cultures » issu d'habitats groupés), les Repair Cafés (qui se sont dotés d'une charte qui pourrait servir de source d'inspiration).

À QUI SERAIENT DESTINÉS CES ESPACES ?

3.

Si l'on considère le projet de mutualisation des espaces porté par l'ATPS, il s'adresse aux artistes, aux professionnels des Arts de la scène, aux compagnies, aux étudiants du secteur et aux personnes en formation.

La participation ponctuelle d'un plasticien ou d'un artisan n'appartenant pas au domaine des Arts de la scène est également envisageable, en fonction du projet dans lequel s'inscrit son travail. Enfin, l'espace de mutualisation devrait veiller à rester ouvert au quartier et à ses habitants.

Cela dit, ce qui semble fondamental, c'est de réunir les gens autour de valeurs, d'envies et d'objectifs communs. Ce qui est demandé au futur participant, c'est d'adhérer au projet et à ses principes de solidarité. Coopté et porté par un groupe bienveillant, il pourrait établir avec lui une relation de confiance. Avoir des projets ou des points de vues différents est plutôt vu comme une richesse et une occasion de profiter des complémentarités éventuelles. En effet, la **mixité du groupe** (secteurs, techniques, nationalités, etc.) permet d'élargir le profil des compétences impliquées dans le projet.

Enfin, ce qui prime pour le groupe, c'est **la solidarité entre les gens dans la réalisation d'un projet commun et la solidarité entre eux dans leurs projets respectifs**. Ceci repose inévitablement la question de l'implication et de l'engagement de chacun dans le processus de mutualisation.

QUELS PARTENARIATS POUR UNE MUTUALISATION DES ESPACES? 4.

Très vite, certains participants relèvent les limites de l'exercice en l'absence d'une vraie définition du projet et d'une charte rédigée collectivement.

Ainsi, la diversité des participants à ces matinées de réflexion s'exprime à travers des visions différentes du projet : mettre sur pieds une coopérative ? Une structure privée fonctionnant sur fonds propres, avec un actionariat ? Faire appel au crowdfunding ? Ou bien fonder une association sans but lucratif avec une mission reconnue d'utilité sociale et des subventions (y compris européennes ?) qui lui permettent de fonctionner ?

Dans tous les cas se pose la même question : quelle échelle de partenariat pour le projet ? Plutôt des partenaires locaux ? Multiplier les partenaires en rapport avec les activités développées dans le cadre de la mutualisation ? Faut-il d'office impliquer les « grosses institutions » dans le processus de mutualisation et si oui, selon quelles modalités ?

En ce qui concerne l'ancrage local, les partenaires pourraient être des écoles, les centres culturels, les relais d'autres associations et des communes, et toutes personnes impliquées de près ou de loin dans les métiers d'arts, ou plus spécifiquement des Arts de la scène.

Une partie du groupe insiste sur la nécessité d'interpeller et de responsabiliser les différents niveaux de pouvoir (fédéral, régional et local). La culture fait partie de la sphère publique au même titre que la santé et, en luttant contre la précarisation des travailleurs des Arts, le processus de mutualisation remplirait **une mission d'utilité publique** qui devrait être reconnue comme telle et donc bénéficier du soutien des pouvoirs publics.

Mais cette volonté d'impliquer le ministère doit s'accompagner d'une grande vigilance pour éviter d'être instrumentalisé. L'aide structurelle éventuelle du pouvoir public à la démarche de mutualisation ne devrait, en aucun cas, diminuer les subventions accordées : elle devrait être pensée et organisée comme un apport complémentaire.

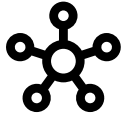


CONCLUSION

Les personnes présentes à cette troisième matinée - grand théâtre (Théâtre de Liège), associations (Dynamo, Atelier Ad Hoc, Passeurs de Rêves), scénographes, artistes plasticiens, comédiens, réalisateurs, etc. - témoignent d'un réel intérêt pour la mutualisation d'espaces.

Mais la diversité des participants et de leurs points de vue montre combien la problématique peut apparaître différemment selon le secteur et l'échelle considérée. Il faudra, pour le prochain atelier, recentrer les travaux sur le projet de mise en commun proposé par l'ATPS, à titre d'exemple et de support à une réflexion plus générale sur la mutualisation.

Le prochain atelier sera consacré à l'élaboration d'une charte. Celle-ci permettra sans doute de tracer les grandes lignes du projet, en obligeant les participants à revenir aux valeurs fondamentales de la démarche.



QUATRIÈME MATINÉE

08 AVRIL 2016

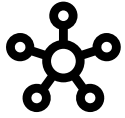
Le café de de la charte

Après 3 séances de travail, le groupe a progressé et mûri dans sa réflexion. L'objectif de la matinée d'aujourd'hui est la rédaction, dans les grandes lignes, d'une charte qui serait au service d'un projet de mutualisation.

Plus encore que pour les deux ateliers participatifs précédents, il est nécessaire, pour réaliser cet objectif, de partir d'un exemple concret. C'est pourquoi il est proposé aux participants de s'inspirer, pour leur réflexion, du projet d'espaces partagés porté par l'ATPS, en espérant que chacun pourra profiter de cet exercice et en étendre les principes à sa situation particulière. En soutien, tous reçoivent le schéma récapitulatif permettant de visualiser les relations entre les différents ateliers prévus dans le projet de l'ATPS (cf atelier précédent).

Organisation de la matinée : Après une introduction générale faite par Alexandre Pintiaux (avocat et consultant juridique chez Iles), l'atelier se déroule, une fois encore, sur le modèle d'un World café. Quatre thématiques sont abordées, chacune à une table différente, que pourrait dire la charte à propos :

- DES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET ?
- DU PARTAGE DES ESPACES ET DU MATÉRIEL ?
- DES PRISES DE DÉCISIONS ?
- DU FINANCEMENT DU PROJET ?



INTRODUCTION PAR ALEXANDRE PINTIAUX

AVOCAT & CONSULTANT JURIDIQUE / ILES

Alexandre Pintiaux rappelle ce qu'est une charte : c'est la formulation de la philosophie du projet, de ses règles fondamentales et des principes qui les sous-tendent. Il ne faut pas confondre charte (principes généraux), règlement d'ordre intérieur (règles au quotidien) et statuts (objectifs et organisation).

Lors des ateliers précédents, certaines valeurs fondatrices ont déjà été évoquées : le respect, la confiance et la qualité du vivre ensemble, le partage et l'échange, la rencontre des pratiques, la solidarité, la co-gérance participative, l'éco-responsabilité.

QUE POURRAIT DIRE LA CHARTRE À PROPOS DES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET ?

1.

Le terme « **bénéficiaire** » est immédiatement remis en cause (bénéficiaire de quoi ? D'un service ? D'un avantage ?). Il ne traduit pas suffisamment le mode horizontal sur lequel les relations doivent s'établir entre toutes les personnes qui participent au projet de mutualisation.

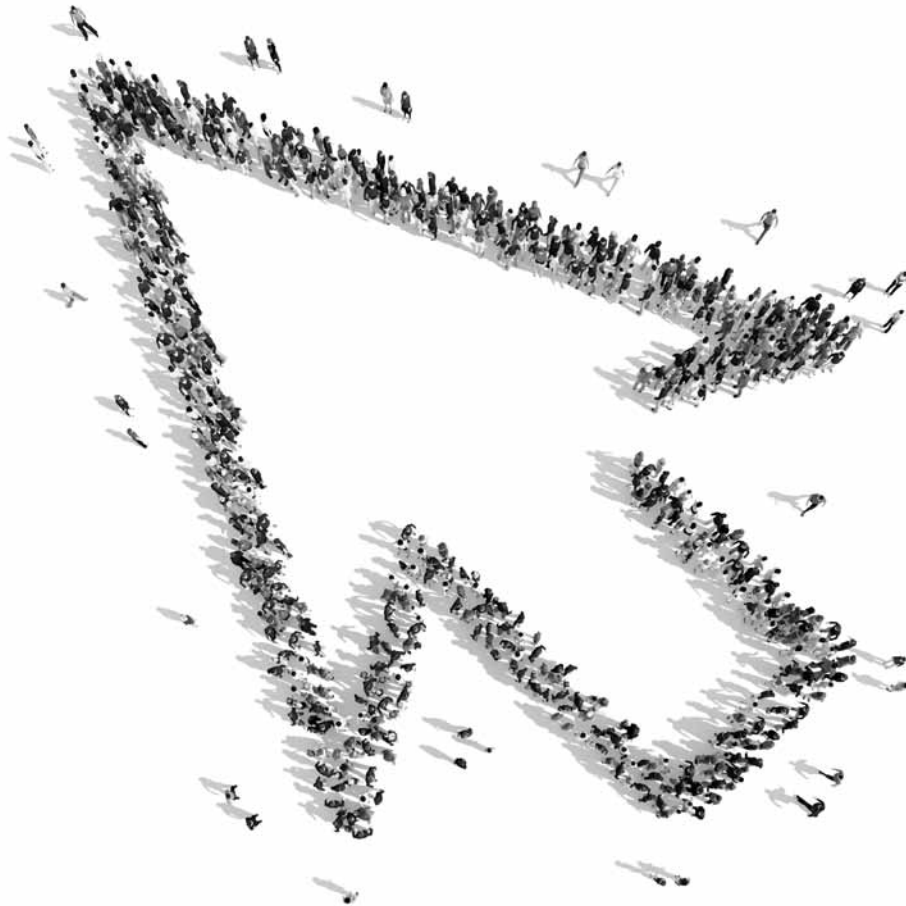
Au cours des échanges, plusieurs autres désignations sont proposées :

- « **utilisateurs** » est un terme qui convient pour les personnes qui, de fait, utilisent les ateliers partagés. Mais ce terme (tout comme « bénéficiaire ») ne tient pas compte du degré d'implication dans le projet ;
- « **coopérateurs** » induit bien l'idée que chacun agit. Mais cela suppose aussi qu'il y ait une coopérative, ce qui ne sera pas forcément le cas ;
- « **participants** », « **membres** » ou « **adhérents** » paraissent plus adéquats.

Aussi, tout le monde ne voudra sans doute pas s'engager dans le projet de la même manière. Certains voudront juste disposer d'un endroit de stockage ou d'un atelier, d'autres souhaiteront s'impliquer davantage. Il faudra donc différencier ceux qui sont là quotidiennement, et ceux qui sont juste de passage.

Dans ce projet de charte, il y aurait plusieurs catégories d'adhérents : d'une part, les **membres** qui portent le projet sur un plus long terme, (appelons-les « **contributeurs** ») et d'autre part, ceux qui participent ponctuellement à la mutualisation. Dans tous les cas,

- la participation au partage des espaces implique un échange entre l'adhérent et le collectif ;
- les adhérents s'engagent à respecter la charte ;
- rien n'est acquis indéfiniment. Tous les accords passés entre la mutualisation et les adhérents sont régulièrement remis à plat, questionnés et, le cas échéant, reconduits pour un temps déterminé.



Qui serait bénéficiaire (utilisateur ponctuel) du projet ?

- Le projet de mutualisation d'ateliers, porté par l'ATPS, s'adresse au milieu du spectacle dans son ensemble.
- Les bénéficiaires seraient toutes les personnes du secteur qui sont prêtes à participer personnellement à la mutualisation, mais aussi des théâtres, des compagnies, des associations, etc.
- La mutualisation serait basée sur le principe d'un échange. Le futur bénéficiaire pourrait s'inscrire dans le processus de mutualisation durant un temps donné ; il motive sa demande en décrivant ses besoins, liés à un projet précis, besoins auxquels les ateliers peuvent, selon lui, répondre. En échange, il s'engage à rencontrer un des besoins identifiés de la mutualisation (en termes de services, formation, transport, etc.). **Ce principe suppose que les besoins de la collectivité soient décrits dans une grille régulièrement mise à jour.**
- Mais qui juge que quelqu'un peut devenir utilisateur ? Les contributeurs décident si les termes de l'échange avec un nouvel utilisateur sont en accord avec les principes de mutualisation. De la même manière, un utilisateur peut être exclu s'il s'avère qu'il ne respecte pas les termes de la charte.
- Il est certain que tout le monde ne peut pas participer de la même manière. Par exemple, une petite compagnie qui débute n'a pas les mêmes moyens qu'une grosse compagnie. Ceci pose la question de la mise en place (contestée) d'une sorte de monnaie alternative ou d'une valeur étalon (x heures d'atelier = 1 heure de service). Ce qui paraît clair, c'est qu'élargir l'éventail des services à la mutualisation augmente les chances de réaliser des échanges équilibrés et respectueux des possibilités de chacun.
- L'arrivée d'un utilisateur ponctuel dans la mutualisation pourrait être soumise à un **système de parrainage** par un contributeur.

Le projet doit rester ouvert au quartier et aux autres milieux. Cela nécessite de différencier les activités : les activités quotidiennes, d'une part, destinées aux contributeurs et utilisateurs et des activités exceptionnelles, d'autre part, ouvertes à tous. L'ensemble du projet doit être développé dans un esprit communautaire, une logique de mutualisation basée sur la solidarité entre les membres et une grande ouverture d'esprit.

À PROPOS DU PARTAGE DES ESPACES ET DU MATÉRIEL

2.

Le groupe, pour sa réflexion, part du principe que le lieu est déjà trouvé et disponible. Mais comment serait investi ce lieu et comment fonctionnerait-il ?

- Est-ce juste un espace de stockage ? Un atelier de construction ? Un espace de création ?
- Il y aurait un stock de matériaux partagés, que tous pourraient utiliser, à condition que les utilisateurs communiquent entre eux et s'accordent sur la disponibilité de ces réserves.
- Les chutes de bois, métal, tissus, etc. provenant des différentes productions constitueraient un « chutier » qui serait partagé entre tous, dans un esprit éco-responsable.
- L'existence d'un lieu de vie est important car celui-ci favorise les moments de rencontres informelles et crée ou renforce le lien entre les utilisateurs des lieux. Ce lieu de vie pourrait être ouvert également à des personnes extérieures au projet.
- Il faudrait développer la dimension participative du processus en favorisant les occasions de travailler ensemble sur un même projet.
- Le partage des espaces peut s'étendre à d'autres types de mutualisation : celle d'espaces administratifs, par exemple. La proximité des lieux de travail (création, construction, administration) favorise la rencontre entre les métiers et donne plus de sens aux pratiques et préoccupations de chacun.
- Il faut une certaine perméabilité entre les différents espaces (circulation, communication, etc.) ainsi qu'entre les espaces partagés et la vie extérieure.
- Des liens privilégiés pourraient être noués avec d'autres structures existantes (ateliers, proches ou lointains, développant, par exemple, d'autres techniques) et pourraient déboucher sur des collaborations ou la création d'une sorte de réseau mutualisé.

-
- Comment est organisé le partage des différents ateliers ou espaces? Faut-il limiter parfois certains accès ? Non, à priori, tous les utilisateurs ont accès à tout, à condition de respecter la charte.

Qui s'occupe de la gestion (plannings, entretien, etc.) de ces espaces ?

- Deux propositions, non-exclusives, sont faites: 1) une cellule de gestion composée d'un référent de chaque espace (avec, peut-être, un système de roulement de manière à ce que chacun soit référent à son tour). Les utilisateurs réguliers pourraient faire partie de ce groupe de gestion. 2) D'autres proposent au contraire de confier la gestion quotidienne à une équipe de salariés.
- Un responsable par cellule (atelier de construction, stocks, espace de création, espace administratif, etc.), coopté par les autres utilisateurs en fonction de ses compétences ?
- Chaque utilisateur doit respecter les lieux partagés et participer à leur entretien quotidien.
- Une partie de l'entretien peut être prise en charge par les échanges avec les utilisateurs (x heures d'atelier en échange d'heures consacrées au rangement ou à l'embellissement d'un espace, par exemple).
- Il faudrait veiller particulièrement au respect du matériel personnel de chacun, d'une part, et du matériel partagé entre tous, d'autre part. Pour ce dernier, il faudrait réaliser une check-list et désigner un responsable « magasinier ». Il pourrait y avoir une tournante dans la prise en charge du rôle de magasinier afin de mieux responsabiliser les utilisateurs. L'échange de matériel personnel pourrait également être envisagé.

D'une manière générale, l'accent serait mis sur l'apprentissage et le partage de compétences: que ce soit lors d'échanges quotidiens entre voisins d'atelier, à l'occasion de coups de main ou de projets menés en commun, ou encore lors de formations organisées dans les espaces mutualisés.

À PROPOS DES PRISES DE DÉCISION

3.

Tous sont d'accord pour insister sur le fait que le système de prise de décisions devrait être imaginé selon un **modèle horizontal** (plutôt que pyramidal), fondé sur une éthique et des valeurs communes. Les grands principes en seraient :

- chacun s'engage (à sa mesure) ;
- les relations sont basées sur une confiance mutuelle ;
- lors des votes, le principe est toujours « un membre = une voix », quelque soit l'importance de l'apport de chacun dans la mutualisation, il faut que tous aient le même pouvoir de décision ;
- l'organisation favorise une certaine souplesse dans l'attribution des fonctions (chacun peut remplir un rôle différent selon le projet dans lequel il est impliqué) ;
- les contrats d'échange, de même que les mandats, sont établis pour une durée limitée dans le temps ;
- le groupe de décideurs ne peut être figé et doit être renouvelé régulièrement ;
- l'ATPS ne souhaite pas exercer de responsabilité particulière : elle sera membre, au même titre que d'autres associations.

Les décisions seraient pris en charge par un « **comité stratégique** » qui a fait l'objet de plusieurs propositions : (1) composé de tous les contributeurs ? (2) composé de membres élus pour un temps défini ? (3) ou composé des référents de chaque cellule ? Pour ce dernier scénario, les participants suggèrent un **système de double rapporteurs** : deux personnes cooptées par les membres de la cellule feraient le relais entre leur cellule et le comité stratégique. L'objectif serait d'avoir en permanence un double point de vue sur ce qui se passe et de mieux faire circuler l'information.

La mise en œuvre des décisions serait prise en charge par une **cellule administrative** (une équipe de salariés ?) qui participerait aux décisions au même titre que les autres cellules.

Son activité pourrait s'organiser selon deux axes : (I) la gestion des lieux (entretien, planning d'occupation) et (II) un bureau de projets qui regrouperait les forces vives des structures présentes.

Les participants insistent sur la nécessité de veiller à une bonne circulation de l'information entre les cellules (pour maintenir une certaine cohésion), et entre les générations d'utilisateurs, entre les membres, etc. (pour favoriser la transmission d'informations).

À PROPOS DU FINANCEMENT

4.

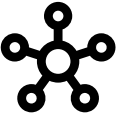
Le principe général pour financer le projet serait d'associer d'une part des sources de financement fixes (ou régulières) et d'autre part, ce qui émane des échanges entre mutualisés.

L'apports des membres

- Mutualiser, ce n'est pas seulement répondre aux difficultés des gens du métier, c'est aussi créer de la **valeur ajoutée** du fait de la mise en commun des énergies, des espaces et du matériel ; l'existence même d'un espace de ressources et de rencontre a déjà une valeur en soi ;
- Dans le cadre du projet, l'échange est la valeur la plus importante ;
- Les individus contribuent avec leur force de travail et leurs compétences ;
- Dans l'esprit, ce serait un peu comme une coopérative ;
- Certains proposent que les participants à la mutualisation contribuent en payant une cotisation. Mais si une association met tout son parc de matériel à disposition de la mutualisation, doit-elle encore cotiser ? Si oui, à la même hauteur qu'une association qui n'apporte pas de matériel ?
- Les échanges permettent de réaliser une série de tâches à moindre coût et donc de faire des économies sur certains frais de fonctionnement ;

Le financement fixe ou régulier

- Il faut d'abord définir quelles sont les missions de la mutualisation et, ensuite, en déduire comment (et chez qui) obtenir des financements. Pour faire court : quelles missions, avec quels financements ? Ensuite, il sera nécessaire de se mettre d'accord sur une stratégie globale.
- Quels avantages les financiers pourraient-ils trouver à soutenir le projet ? La question est à creuser dans l'atelier suivant sur la modélisation.



CONCLUSION

A la suite de cette matinée, la charte apparaît comme un enjeu fondamental dans la construction du système de mutualisation. Elle joue le rôle de terreau commun et rappelle les valeurs fondamentales qui sous-tendent les relations et les échanges au sein de la mutualisation. La charte fixe des repères lors d'établissement de contrats ou de prise de décisions importantes, et c'est encore à elle que les membres peuvent se référer lorsqu'il s'agit d'intégrer quelqu'un dans le processus ou, le cas échéant, de l'exclure.

Notons que cet atelier n'a pas abordé spécifiquement les missions de la mutualisation. Celles-ci apparaissent pourtant en filigrane dans les différents compte-rendus :

- # offrir aux travailleurs du secteur plus de moyens (au niveau artistique et technique), au service de la création ;
- # favoriser l'accès, pour les jeunes compagnies et jeunes créateurs, à des espaces de travail et à du matériel performant;
- # favoriser la formation et l'emploi ;
- # participer à un projet de société plus juste et plus solidaire, en favorisant les rencontres et les réseaux d'échange.

Lors de la prochaine séance, les participants auront l'occasion de se familiariser avec un outil de conceptualisation d'idées : le Business Model Canevas. Celui-ci devrait leur permettre d'aborder les aspects pratiques d'un projet de mutualisation et d'en tester différents modèles.



CHARTRE

portant sur la création d'une Mutualisation du secteur artistique

Ci-après en abrégé : le MSA

Document en cours d'élaboration

1. FONDEMENT

Les principes suivants constituent les valeurs fondatrices du MSA :

- # le respect des individus ;
- # la qualité du vivre ensemble ;
- # le partage des idées et des compétences ;
- # le partage de lieux et de matériel ;
- # la solidarité entre tous les membres et utilisateurs ;
- # l'éco-responsabilité ;
- # favoriser la formation ;
- # favoriser la création et le maintien de l'emploi ;

Le but du MSA est de créer un réseau en favorisant les liens entre les initiatives des différents acteurs du secteur artistique (personnes physiques) et/ou les structures existantes dans le secteur artistique (personnes morales) par la mise en commun d'éléments tant matériels (matériels, locaux, moyens financiers,...) qu'immatériels (connaissances, disponibilités,...).

Tous les membres ou utilisateurs du MSA s'engagent à respecter ces valeurs fondatrices et le but qui les soutend.

2. LES MEMBRES

- # On entend par membre : toute personne physique ou morale active dans le secteur artistique, ayant pris un engagement à titre personnel ou à titre collectif, au sein du MSA, pour une période d'au moins 1 an.
- # Chaque membre a un droit de vote; l'ensemble des membres forme le comité organisateur.
- # Tous les membres du réseau ont les mêmes droits et les mêmes obligations.
- # Ils collaborent entre eux dans le respect de la présente charte.

3. LES UTILISATEURS

- # On entend par utilisateur : toute personne physique ou morale qui participe au MSA pour une période courte. L'utilisateur s'engage à respecter les valeurs de la charte, mais n'a pas le droit de vote au sein du MSA.
- # La participation ponctuelle au MSA implique d'être parrainée par au moins deux membres.
- # L'utilisateur épisodique s'engage à respecter la charte et les valeurs qui la fondent.

4. LE COMITÉ ORGANISATEUR

- # Le Comité organisateur du MSA est composé de tous les membres.
- # Il se réunit mensuellement pour le suivi et la mise en œuvre de projets.
- # Le Comité organisateur a le pouvoir d'admissibilité ou d'éviction d'un membre du MSA.

5. L'ORGANISATION DU MSA

- # Le MSA est un réseau constitué de membres et utilisateurs, personnes morales et/ou physiques, qui s'engagent à respecter, individuellement et collectivement, la présente charte.
- # L'engagement dans le MSA est pris pour une durée déterminée.
- # Pour renouveler son engagement, les membres et utilisateurs reconsidèrent les termes de l'échange entre chaque partie en fonction de l'évolution de leurs situations respectives.

- # Pour toutes les parties, l'exclusion du MSA sera effective si l'une des valeurs fondatrices n'est pas respectée. Cette exclusion est prononcée par le Comité organisateur.
- # Les prises de décision au sein du comité doivent répondre aux principes suivants:
 - Les décisions sont collégiales
 - Egalité entre tous les membres sur base du principe « un membre - une voix »
- # La gestion quotidienne du MSA est prise en charge par une équipe ou personne permanente, salariée. Cette équipe ou personne met en œuvre les décisions du Comité organisateur.

6. MUTUALISATION DE LA CONNAISSANCE, DES ESPACES ET DU MATÉRIEL

- # Les espaces mutualisés sont aussi des lieux de vie, d'échanges, de transmission de savoirs et de savoir-faire, lieux de vie qui doivent pouvoir s'ouvrir vers l'extérieur.
- # Les membres et les utilisateurs sont les garants du bon fonctionnement des espaces et du matériel : chacun est responsable de ce qui est mis à sa disposition.

7. FINANCEMENT

Le financement du MSA est assuré sur base des principes suivants :

- # A titre préalable : évaluation des coûts et élaboration d'un plan financier.
- # Les sources de financement possibles sont les suivantes:
 - Contributions des membres et utilisateurs selon un protocole voté par tous les membres.
 - Fédération Wallonie-Bruxelles, régions, communes.
 - Privé.
 - Financement, cofinancement par projet.
 - Contribution avec la force de travail et les compétences formatives.

L'ensemble des membres déclare être guidé par le principe que les décisions du MSA ne doivent pas être prises proportionnellement aux apports financiers des membres, mais sur base d'un "retour" prenant toutes les formes possibles (connaissances, temps disponible, mains d'œuvre, formation, encadrement) en faveur du MSA.



Fait à Bruxelles, le

.....

Signatures (nom, prénom et signature)

.....

.....



CINQUIÈME MATINÉE

29 AVRIL 2016

Le café de de la modélisation

La matinée commence avec la présentation du Business Model Canvas (BMC) par Beata Niedzielska, coordinatrice du département « Entreprendre » de ILES. L'une des fonctions de Beata est notamment de discuter, avec les futurs entrepreneurs, de la viabilité de leur projet. Elle présente ici un outil qui, bien qu'il soit conçu pour soutenir la création d'entreprises de type plus commercial, offre une grille de lecture interpellante pour les lanceurs de projets alternatifs. Notons que ces derniers sont de plus en plus nombreux à proposer des modèles d'économie circulaire (basés, entre autres, sur le principe du recyclage des matériaux ou de produits) et que beaucoup d'appels à projets vont aujourd'hui dans ce sens.

Après une introduction théorique, l'équipe de ILES propose, pour illustrer le propos, d'appliquer le BMC à une structure participative existante. Ensuite, les participants à l'atelier, armés de ce nouvel outil, travaillent en groupe autour de 3 « projets » :

- LE BMC D'UN PROJET DE MUTUALISATION DE MATÉRIEL
- LE BMC D'UN ESPACE DE CRÉATION ET DE FORMATION (PLATEAU D'ESSAI)
- LE BMC D'UN ATELIER/ UN ESPACE PARTAGÉ (COSTUMES OU DÉCORATION)

Le BMC va donc permettre aux participants de dégager les lignes de forces du projet de mutualisation de l'ATPS et de chercher les applications concrètes qui en découlent.

INTRODUCTION: LE BUSINESS MODEL CANVAS

1.

Le Business Model Canvas est un outil (créé par un chercheur suisse, Alexander Osterwalder) dont l'ambition est de susciter la réflexion par l'analyse de différents éléments-clés nécessaires à la mise en place d'un projet. L'interaction entre ces éléments-clés (traduits visuellement par l'addition de post-it dans les cases d'un tableau) permet de savoir où en est le processus et d'évaluer sa viabilité.

Voici, en résumé, les 9 points de la grille d'analyse du Business Model Canvas, associés à un exemple précis, celui du Comptoir des ressources créatives à Liège:

● **La proposition de valeur** : c'est la singularité du projet. A quels besoins du public répond-il et que propose-t-il de particulier ?

Pour le Comptoir : la proposition de valeur centrale est l'autonomisation des artistes, encouragée par des échanges et la participation à des ateliers thématiques.

● **Les clients/ les publics** : identifier les différents publics en fonction des propositions de valeur du projet.

Pour le Comptoir : les différents publics sont les artistes et créateurs dans plusieurs domaines (danse, littérature, photographie, etc.) mais aussi des associations ou des individus qui ont un statut d'indépendant.

● **Les relations publiques** : quels types de relations mettre en place en fonction des différents publics ?

Pour le Comptoir : Ce qui est important pour le CRC, dans sa relation avec son public, c'est la rencontre et la mise en commun des savoirs de chacun. Il souhaite co-construire avec les artistes en organisant, par exemple, des pitch-cafés pour rencontrer des gens du milieu.

● **Les canaux** : ou moyens de communication. C'est la proximité, l'interaction avec le public pour que la proposition de valeur arrive jusqu'à lui et qu'il y réponde.

Pour le Comptoir : les outils de communication sont Facebook, la newsletter, le site, le formulaire en ligne, des soirées de networking pour diffuser et entrer en contact avec le public.

● **Les activités-clés** : quelles activités la proposition génère-t-elle en lien avec la proposition de valeur, les publics et leur interaction ?

Pour le Comptoir : le Comptoir propose une permanence « infos » pour artistes, la gestion de lieux de résidence, la gestion de projets artistiques, etc.

● **Les ressources-clés** : quels sont les moyens financiers, humains et matériels nécessaires pour lancer le projet ?

Pour le Comptoir : les moyens disponibles sont les bâtiments et équipements (matériels) ; un coordinateur et des bénévoles (ressources humaines) ; une expertise en gestion de lieu et dans le domaine artistique (savoirs), etc.

● **Les partenaires-clés** : qui peut soutenir la mise sur pieds du projet ? (réseau, entourage, pouvoirs subsidiant, etc.)

Pour le Comptoir : des partenaires-clés sont entre autres Wallonie Design, la Province de Liège, la Vallée à Bruxelles, Curry Vavart à Paris mais aussi la Smart qui est administrateur du projet.

Notons qu'un public ou un client peut aussi devenir partenaire en raison de son implication (présence régulière), de son expertise ou d'un investissement financier.

● **Les coûts** : c'est ce qu'il en coûte pour que le projet existe : le temps investi humainement (attention à cette notion d'engagement, de temps et d'énergie dépensés), les frais professionnels, le loyer, etc.

Pour le Comptoir : il en coûte le salaire d'un coordinateur, le loyer pour le bâtiment, le coût pour l'entretien du bâtiment, le salaire d'un comptable, les assurances, etc.

● **Les revenus** : ce que le projet produit en termes de revenus mais aussi d'avantages, de reconnaissance, de visibilité, etc.

Pour le Comptoir : celui-ci peut compter sur les revenus de la location du bâtiment ; sur les fonds obtenus en répondant à des appels à projet ; sur une aide de la Province de Liège, de Wallonie design, de la Fondation Roi Baudouin. Dynamo coop, émanation du Comptoir, est basée sur l'épargne participative et le principe d'achats groupés : les coopérateurs investissent dans l'achat immobilier et sont co-proprétaires des espaces.

Le choix de l'exemple (Le Comptoir des ressources créatives), même s'il est pertinent en raison des missions que cette association s'est données, suscite le débat. Des participants rappellent qu'il faudra être attentifs : au socle des valeurs qui fondent le projet et penser, entre autres, à l'impact social du processus mis en place ; à éviter de jouer les intermédiaires, comme Smart le fait. Celle-ci était, au départ, une asbl avec une mission de service. Elle s'est ensuite développée selon un modèle d'entreprise, faisant de l'argent avec l'argent des artistes et créant des structures coopératives comme Dynamo.

Le groupe propose ici un projet alternatif, sur le mode associatif, et non une coopérative ou une institution comme Smart.

RÉFLEXION EN ATELIERS

2.

Le nom du projet porté par l'ATPS pourrait être Mutualisation du Secteur Artistique (MSA). Le temps de l'exercice, ce projet multiforme est scindé en trois structures pouvant cohabiter ou bien se développer séparément : une mutualisation du matériel, un espace de création/de formation et un atelier partagé.

A. BMC MUTUALISATION DU MATÉRIEL

● La proposition de valeur

Quelle est la spécificité du MSA ? Le MSA proposerait un (ou des) lieu(x) de stockage aux concepteurs, régisseurs, compagnies, associations, théâtres qui pourraient y entreposer leur matériel, faisant ainsi l'économie d'un loyer. En échange, les structures impliquées dans le projet accepteraient d'intégrer, en tout ou en partie, du matériel dans le processus de mutualisation. Dans ce cas, ce matériel serait inclus dans la liste de matériel à partager et pourrait ainsi être prêté aux autres membres dans des conditions bien précises, avec assurances, etc.

Le MSA aurait le mérite d'élargir le réseau des gens du spectacle qui mutualisent déjà spontanément parce qu'ils se croisent souvent et ceci, au bénéfice de jeunes créateurs ou techniciens débutants ou oeuvrant dans le cadre de projets à petits budgets.

● Les clients potentiels :

Les compagnies, des institutions, des associations, des régisseurs, des créateurs ou des concepteurs.

● Les activités-clés :

La mutualisation de matériel pourrait donner lieu à l'organisation de formations sous diverses formes : rencontres avec des fournisseurs, journées d'initiation à des nouveaux outils, partages d'expérience, etc.

● Les ressources-clés :

Un espace de stockage, un lieu de vie (cuisine, bureaux), un atelier seraient nécessaires.

Notons que l'ATPS dispose déjà d'un listing d'experts et de praticiens formateurs, spécialisés dans divers secteurs, ce qui faciliterait l'organisation de formations ou de workshops.

● Les partenaires-clés :

En ce qui concerne le matériel, les compagnies et les institutions ont, la plupart du temps, bénéficié de la part de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), d'une aide à l'achat. Selon les cas de figure, la FWB intervient à raison de 50 ou de 100% du montant. Ce matériel appartient donc, au moins en partie, à la communauté et on pourrait imaginer le partager plus largement qu'il ne l'est actuellement : prêt entre adhérents (structures ou individus), mutualisation d'un stock de matériel dans lequel pourrait se retrouver un matériel peut-être moins neuf ou performant mais encore tout à fait utilisable (ce serait la fin du matériel dormant), etc.

Des moyens pourraient également être fournis par la région ou la commune (en prêtant un lieu par exemple).

Enfin, le Fond de Sécurité d'Existence pourrait financer les formations, favorisant ainsi l'accès des formations aux travailleurs intermittents : en effet, actuellement, les formations sont très généralement réservées aux salariés, dans le cadre de contrats à durée indéterminée, excluant ainsi de fait une bonne majorité des travailleurs du secteur des Arts.

● Les coûts et les revenus :

Le démarrage du projet nécessitera de trouver un lieu et de rassembler les énergies d'un petit groupe de membres. Il faudra ensuite trouver les fonds pour salarier l'équipe (une ou deux personnes) qui gèrera au quotidien la mutualisation.

L'organisation des formations devrait permettre de dégager des revenus : outre des subventions qui pourraient venir du FSE, les formations seraient, en effet, payantes pour les personnes extérieures. Par contre, elles seront gratuites pour les membres lorsqu'elles interviennent dans le cadre d'un échange.

Enfin, le fait de mutualiser du matériel et des espaces permettra de consacrer davantage de moyens à la création. De plus, le projet sera porteur en termes d'énergie dégagée, de valorisation des métiers et des techniques, de maillage du secteur et d'humanisation des relations de travail.

B. BMC ESPACE DE CRÉATION ET DE FORMATION (UN PLATEAU D'ESSAI)

● **La proposition de valeurs :**

L'idée est de proposer un lieu de recherche, d'échanges et de formation.

Il s'agirait d'un lieu d'expérimentation en matière de création (scénographie, éclairage, son, etc.) permettant l'accès à un matériel et à des espaces spécifiques et adaptés. Cet espace offrirait la possibilité de créer, de construire, de tester, alors que bien souvent il n'y a ni le temps ni les moyens suffisants pour prendre ce temps de réflexion et de recherche.

Ce lieu jouerait également le rôle d'un espace de rencontre favorisant, entre membres, le partage et l'échange de savoir-faire ou de matériel. Il favoriserait la transmission de savoirs et pourrait contribuer, dans certains cas, à l'insertion professionnelle. Des formations et des workshops pourraient y être organisés ; un centre de documentation fourni serait à disposition des membres (matérialothèque, catalogues de fournisseurs, revues, livres traitant de scénographie, de lumière, de son, de costumes, livres techniques, etc.).

● **Le public :**

Le public potentiel serait composé de travailleurs de la scène, d'artistes, de concepteurs, d'étudiants (avec ou sans leurs professeurs, toujours dans le cadre d'échanges), de demandeurs d'emploi dans le cadre d'un projet d'insertion professionnelle, d'associations comme la Régie Mobile, par exemple, de structures artistiques et culturelles, etc..

Les canaux de communication: comment le public va-t-il prendre connaissance de notre proposition ?

L'ATPS dispose d'un large fichier d'adresses de travailleurs des Arts du spectacle.

Il faudra aussi faire circuler l'information via les réseaux sociaux. Dans tous les cas, il faut trouver un équilibre : intéresser les gens sans les harceler et avec un contenu vraiment intéressant.

Il y a sans doute plusieurs cercles de communication : un noyau dur de membres convaincus, des membres plus occasionnels, un public qui suit le processus de loin, etc. Notons aussi que chaque partenaire amènera un public et que la demande en sera d'autant plus nourrie.

● **Les relations clients**

Le MSA pourrait organiser des rencontres entre les créateurs à l'œuvre sur le plateau d'essai et d'autres artistes ou techniciens : chacun pourrait présenter son projet et solliciter les retours des autres personnes. Des rencontres thématiques pourraient être organisées autour des questions de création et de recherche.

● **Les activités-clés :**

- # un espace pour rencontrer des partenaires possibles et développer un projet de création ;
- # la formation est une des priorités du MSA : formation continuée, échanges de savoirs (par exemple, proposer des séances centrées sur une technique particulière) ou organisation de workshops;
- # la recherche grâce au plateau d'essai et au matériel à disposition ;
- # une bibliothèque (réelle et virtuelle) facilement accessible, centre de ressources mais aussi d'archivage (traces des créations) et lieu de transmission ;

● **Les ressources-clés :**

Idéalement, la MSA a besoin d'un espace de création de 100m², avec une hauteur de plafond de minimum 5 mètres. Le lieu devrait également comporter une salle de réunion, une cuisine, des sanitaires (douches et toilettes) ainsi qu'une réserve d'éléments de décor, d'accessoires et de costumes.

Un atelier de construction ou de couture pas trop éloigné compléterait l'éventail des possibilités offertes par ce projet de mutualisation. L'accès à cet atelier pourrait être le résultat d'un partenariat avec une structure disposant déjà de cet outil et souhaitant, en échange, disposer, pour certains de ses projets, d'un espace de recherche. D'une manière générale, la mutualisation avec d'autres espaces existants serait encouragée.

● Les partenaires-clés :

Les partenaires naturels du projet seraient les concepteurs, les compagnies, les théâtres et plus largement les structures culturelles. Les écoles ou les centres de recherche universitaire pourraient trouver, grâce à ce plateau d'essai, un espace privilégié pour observer ou pratiquer l'exploration en matière artistique et technique.

La Fédération Wallonie-Bruxelles, les régions, les provinces et les communes peuvent trouver un réel intérêt à soutenir un projet comme celui-ci qui va fournir un vivier de créateurs et favoriser une certaine effervescence artistique.

D'une manière générale, le projet compte activer tous les partenaires (et donc, les ressources) possibles et étendre ainsi le réseau de mutualisation dans lequel il s'inscrit.

● Les coûts :

Dans l'idéal, il faudrait impliquer la commune ou la région dans le projet de manière à disposer d'un lieu gratuitement ou pour un loyer très bas. Reste que l'aménagement de ce lieu et son équipement nécessitent un gros investissement de départ. Il faudra également prévoir les dépenses d'entretien du bâtiment et des locaux ainsi que le renouvellement des consommables.

D'autre part, il faudra trouver de quoi financer au moins deux salaires : une personne qui gère l'occupation du lieu (plannings, etc.) et une autre qui répond aux appels à projets et tient la comptabilité. Idéalement, ce deuxième poste devrait être mutualisé avec d'autres associations.

● Les revenus :

D'une manière générale, la mise en commun au sein de la mutualisation renforcera le projet et permettra d'avoir accès à plus de ressources, en termes de matériel, de compétences, etc.

Les formations seront payantes pour les personnes extérieures au réseau d'échange. Il serait d'ailleurs utile d'établir un catalogue des formations, de manière à pouvoir diffuser largement la liste de celles-ci.

Actiris a des budgets pour financer des frais de fonctionnement comme ceux des pitch- cafés. D'autres formes d'aide sont envisageables : ACS, ALE, FSE (Fond de Solidarité d'Existence) ainsi que via la FWB, la région, la province ou la commune.

Enfin, le fait de s'inscrire dans un réseau d'échanges donnera aux membres l'occasion de faire des achats groupés et d'avoir une position de force face aux fournisseurs. Des collaborations avec ces derniers pourront se faire à l'occasion de la sortie de nouveaux produits ou lors de formations centrées sur des techniques très spécifiques ou très récentes.

C. BMC ATELIER/ UN ESPACE PARTAGÉ (COSTUMES OU DÉCORATION)

● La proposition de valeurs :

Le projet consiste en la cohabitation de petits et grands espaces de fabrication. Qu'il s'agisse de costumes ou de décor, l'expérience montre qu'il est pratique de disposer de plusieurs espaces de travail (de dimensions modestes) associés à un grand espace (ou très grande table, pour les costumiers) où peuvent se dérouler le pré-montage et toutes les opérations qui nécessitent plus de place (la plupart du temps, les travailleurs du secteur ne peuvent pas se payer de tels espaces).

Le matériel utilisé par les membres pourrait être en partie leur matériel personnel et pour une autre partie, un matériel partagé. Cette manière de s'organiser permettrait de disposer de certaines machines très spécialisées (machine à broder, machines à coudre industrielles, chantourneuse, fil chauffant, etc.) dont l'usage est parfois très précieux mais qui sont relativement impayables.

Tous les lieux seraient partagés, ce qui dynamiserait l'espace le plus grand qui serait occupé par les membres, à tour de rôle. Si l'un des espaces n'est pas régulièrement utilisé, le comité stratégique pourrait décider d'agrandir le réseau de membres ou bien louer ponctuellement l'espace en question.

Particularités du projet :

- # il s'agit ici d'un espace partagé qui n'appartient pas à une institution ni à une entreprise ;
- # la cohabitation stimule les échanges de savoirs et favorise une synergie interdisciplinaire ;
- # ce type d'atelier serait facilement accessible pour les jeunes (étudiants ou débutants dans le métier) qui démarrent et ont peu de moyens.

Objectifs :

- # donner accès à un atelier pris en charge par l'ensemble des membres; renforcer l'autonomie des artistes et, en même temps, les sortir de l'isolement ;
- # créer un vivier professionnel avec échanges de bonnes pratiques et transmission des savoirs ;
- # lutter contre la privation des ateliers : les ateliers des grands théâtres ferment les uns après les autres parce que cela coûte trop cher d'entretenir les locaux et de payer du personnel engagé en CDI;
- # récupérer des matériaux (chutiers), des éléments de décor ou des costumes dont les grands théâtres se débarrassent.

Ce projet se veut donc être porteur de sens. Partant des difficultés et des besoins réels rencontrés au quotidien depuis des années sur le terrain, il veut créer des opportunités et un nouveau marché grâce à un espace de travail mutualisé. Le projet a un effet multiplicateur des ressources et pourrait être transposé ailleurs.

● **Le public :**

Il faut savoir à qui l'on s'adresse et à quelle échelle le projet doit être développé. L'idée n'est pas de courir après des utilisateurs ou des membres mais plutôt de chercher des gens qui sont prêts à se lancer dans un projet collectif, et qui ont des besoins qui se rencontrent (espace, matériel, formation, etc.).

Les membres potentiels sont plutôt les professionnels et les porteurs de projet ; les constructeurs, les concepteurs, les institutions, les théâtres, les associations, les compagnies, etc.

Les étudiants et les jeunes professionnels ont une place particulière car c'est leur présence qui va permettre que le vivier de l'atelier soit sans cesse renouvelé.

● **Les relations avec le public**

L'ouverture et les échanges restent les valeurs fondamentales qui doivent guider les relations avec l'ensemble des personnes susceptibles d'être intéressées par le projet.

● **Les canaux de communication**

Le « bouche à oreille » sera sans doute le premier vecteur d'informations à propos du projet. Le réseau d'adhérents de l'ATPS ainsi que celui de ses partenaires (BKO, Step, Hors-Champ, etc.) pourraient également diffuser l'information via leur site,

leur blog ou les réseaux sociaux. Le lancement du projet pourrait être annoncé dans toutes les écoles (de techniciens, de scénographes, de plasticiens mais aussi de théâtre et cirque) et des soirées d'informations pourraient être organisées pour expliquer plus en détails de quoi il s'agit.

● **Les activités-clés :**

- # partage de documentation : avoir un centre de documentation à propos de la création, de techniques, de démarches artistiques, mais comportant aussi des listes de fournisseurs et des catalogues, une large documentation technique, une « matériothèque » avec un maximum d'échantillons, si possible de belle dimension, etc.
- # organisation d'un « chutier » (récupération de bois, métal, coupons de tissu, etc). Eventuellement, prise de contact avec diverses entreprises pour alimenter ce « chutier » grâce à leurs rebuts ;
- # organisation de rencontres entre professionnels jeunes et moins jeunes ; formations à des techniques particulières ; échanges de bonnes pratiques ;
- # invitation aux fournisseurs à venir présenter leurs produits ;
- # cuisine commune.

● **Les ressources-clés :**

Il est nécessaire de trouver un lieu dont les dimensions et la disposition conviennent au projet. Idéalement, il devrait être équipé des machines nécessaires à la réalisation de costumes ou de décors. Le lieu devrait également comporter un « bureau d'études » où les membres pourraient travailler sur plans, consulter la documentation, passer les commandes, etc. Enfin, une cuisine est indispensable puisqu'elle représente un lieu de vie central pour ce type de projet.

Les membres qui partageront l'atelier amèneront chacun un carnet d'adresses et des personnes ressources. Il faudra sans doute élargir les termes de l'échange : occupation d'un des espaces, services, temps consacré à l'entretien de l'atelier ou à son aménagement, possibilité d'utiliser une machine particulière, formations, etc. D'une manière générale, la mutualisation avec d'autres ateliers déjà existants sera encouragée, surtout si ces ateliers pratiquent d'autres techniques complémentaires.

● Les partenaires-clés :

Outre les membres (qui sont des partenaires de fait), les communes, les régions, les CPAS (celui de Bruxelles-ville, par exemple), la STIB, la FWB, le Fond social européen, sont susceptibles de soutenir le projet. D'autres ateliers (comme l'atelier Ad Hoc, par exemple) pourraient participer à la création d'un réseau de mutualisation. Certains constructeurs ou costumiers ayant le statut d'indépendant pourraient même vouloir rejoindre le projet, ne fuisse que ponctuellement.

● Les coûts :

Des participants tirent la sonnette d'alarme: attention à ce que ces projets ne débouchent pas juste sur une mutualisation de la misère ! Ce serait le cas si le partage d'atelier se résumait au partage du loyer par manque d'argent pour payer seul la location d'un espace. Il faut que la mutualisation soit « rentable » pour chacun de ses membres et qu'au final, elle serve à augmenter les revenus (au sens large) de chacun. Pour éviter démotivation et épuisement, l'investissement en temps et en énergie doit impérativement trouver une réponse en termes d'apprentissages, d'argent dégagé pour la création, de multiplication des projets, d'amélioration des conditions de travail, etc.

Sur un plan pratique, tous les frais liés au bâtiment (location, taxes, assurances, entretien) doivent être pris en compte. Ceux-ci dépendent bien sûr en grande partie du contrat passé avec le propriétaire du lieu et de son implication, d'une manière ou d'une autre, dans le projet.

Il faut également envisager l'engagement d'un responsable d'atelier qui gère le planning d'occupation et veille au bon fonctionnement quotidien des espaces et du matériel, mettant en œuvre les décisions du comité stratégique (cfr le café de la charte).

Un autre poste pourrait être mutualisé avec d'autres projets : celui d'une personne qui réponde aux appels à projets (dans ce cas-ci, les appels concernant plus particulièrement l'économie circulaire) et qui tienne la comptabilité.

● Les revenus

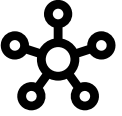
Comment diversifier les sources de revenus qui permettraient de répondre au coût des activités-clés ? Instaurer un système de cotisation ou de contribution ? Demander aux utilisateurs de contribuer en fonction de l'espace utilisé et en fonction du type de projet ?

La mise à disposition par les membres d'une partie de leur outillage constitue une source de revenus indirects.

L'organisation de formations et la location de l'espace pour des événements ponctuels pourraient également alimenter les caisses de l'atelier partagé.

Enfin, une fois de plus, il faudrait faire des demandes de subvention aux différentes instances politiques pour obtenir une aide permanente d'une part et une réponse à des appels à projets, d'autre part.

A ce propos, le MSA pourrait être envisagé sur un mode décentralisé, avec plusieurs entités qui pourraient chacune avoir leur spécificité : par exemple, à Namur le centre de documentation ; à Bruxelles le stock, etc.



CONCLUSION

Cette cinquième matinée termine le cycle de travaux sur la mutualisation mené par plusieurs dizaines de personnes, issues de différents secteurs d'activités du domaine des Arts. Les rencontres entre les participants et l'énergie positive qui les ont animées constituent déjà en soi une avancée. Les débats ont été très fournis et riches en interpellations. La question de la mutualisation, posée par l'ATPS et ILES, a été retournée sous toutes ses coutures et débouche sur un large éventail de réflexions et de suggestions qui nourriront sans aucun doute la mise en route de prochains projets de mutualisation.

Le présent compte-rendu est envoyé à tous les participants et communiqué officiellement le 10 juin 2016, lors d'une séance de clôture organisée à 14h au Point Culture de Bruxelles.



POSTFACE

Quelles que soient leurs spécificités territoriales ou sectorielles, la demande de lieux mutualisés d'échange et de travail, d'expérience partagée et de création est un trait actuel récurrent dans les milieux culturels, tout particulièrement pour leurs acteurs les moins institués. On ne reviendra pas ici sur les raisons structurelles et les ambivalences de ce phénomène, autant liées au contexte de révolution productive et sociale que nous vivons qu'induites par les tensions contemporaines propres aux différentes filières créatives. Par contre, les rencontres organisées par l'Association de Techniciens Professionnels du Spectacle et ILES, en vue d'inventer un tel dispositif de coopération, illustrent à nouveau tout l'intérêt de ce type de processus, mais aussi les difficultés réelles auxquelles il se trouve confronté. De ce point de vue, les très nombreuses expériences en cours peuvent fournir plusieurs enseignements éclairants, qui recourent pour partie ce qui est apparu lors de ces rencontres.

Partir des besoins concrets d'acteurs disposés à s'engager dès maintenant dans une démarche de coopération renforcée – qui demandera d'y consacrer un temps et une énergie non négligeables – constitue un point d'entrée pragmatique, à partir duquel peut être établie une première esquisse des espaces différenciés et des fonctions communes souhaitables. Intégrer dès le départ que le processus aura sa propre histoire et que ses constituants ne s'établiront que dans la durée permet aussi de ne pas trop vite figer des choix définitifs d'aménagement ou de fonctionnement. Au-delà alors d'une charte initiale posant les valeurs et objectifs qui fondent la communauté du lieu partagé, établir une première manière selon laquelle seront discutées et prises les grandes décisions d'orientation, mais aussi celles plus opératoires ou fonctionnelles, paraît décisif et renvoie très vite aux responsabilités effectives prises par chacun. Sachant, ici encore, que le mode de gouvernance qui permettra à l'aventure de se développer s'inventera progressivement et donc nécessairement dans la durée, un des points parfois difficile à faire appréhender à des partenaires extérieurs, organismes privés ou pouvoirs publics. La question

de la mise en place et en visibilité d'un nombre d'abord restreint de projets structurants – qui vont être essentiels pour le fondement de l'identité interne et externe du lieu – se croise aussi avec celles des partenaires respectifs avec lesquels ces projets vont chacun pouvoir se développer et donc de leur modèle économique propre. C'est en effet le plus souvent sur la base de la pertinence et de la capacité de développement particulières de ces projets structurants qu'une valorisation plus globale du lieu mutualisé se constituera et permettra d'autres apports de ressources. Celles-ci permettront en particulier de subvenir aux nécessités de l'indispensable cellule d'animation, de coordination et gestion d'une telle démarche qui regroupe de manière coopérative une pluralité d'initiatives, de projets et d'actions en capacité pourtant d'élaborer chacun leur singularité.

Une dernière remarque. Il n'est pas indifférent de noter que les processus de coopération renforcée – et pas seulement dans le domaine culturel – concernent d'abord les segments amont (expérimentation et recherche, pré-production, voire production) des chaînes de valeur considérées. Par là, ils jouent un rôle majeur dans le partage des risques initiaux, particulièrement fort dans les projets culturels. Des formes de mutualisation sur leurs segments aval (distribution, diffusion, appropriation) impliqueraient en effet un partage des résultats – économiques, relationnels ou de notoriété – des projets menés, qui se révèle encore aujourd'hui une des plus redoutables limites structurelles à l'extension du principe de coopération. Souhaitons que le projet de lieu mutualisé qui s'élabore ici trouve aussi quelques modalités de communalisation des diverses valorisations obtenues au fil du temps par les différents projets que le lieu aura permis de voir s'épanouir.

Philippe Henry
Mai 2016

— ILES.be — ATPS.be —



ATPS

LA LUSTRERIE
| BUSINESS CENTER SCHAERBEEK |



Fondation
Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

Projet 'Share your technics'
réalisé avec le soutien du Fonds
Germaine Kleckens, géré par
la Fondation Roi Baudouin.

— ILES.be — ATPS.be —

Conception et organisation : ILES et ATPS / **Coordination :** France Morin / **Animateurs ATPS des World Cafés :** Cyril Aribaud, Christian Halkin, Richard Joukovsky, Héléne Kufferath, Béatrice Massinger, Maximilien Westerlinck / **Animateurs ILES des World Cafés :** Anne Dhond, Mathilde Liegeois, Beata Niedzielska, Alexandre Pintiaux / **Intervenants de la séance inaugurale :** Delphine Coërs, Anna Terrien & Cécile Balate (Ad Hoc), Philippe Henry, Philippe Jolet, Catherine Simon / **Modératrice de la séance inaugurale :** Rachel Brahy / **Postface :** Philippe Henry / **Rédactrice – relectrice du compte-rendu :** Béatrice Massinger / **Rapporteuses des séances :** Camille Braun et Cassandra Delhalle / **Design :** Ludivine Lechat / **Accueil :** Elisabeth Labord / **Ainsi que les 150 participants contributeurs** / de ces ateliers, acteurs culturels, artistes issus des arts de la scène, de l'audiovisuel, des arts du cirque, des arts plastiques, de la musique, ... merci à eux pour leur engagement et leur générosité.