

# La Coopération entre acteurs et la co-construction de projets de territoire

# Présentation de la Fédélima

[www.fedelima.org](http://www.fedelima.org)

## Fédération des Lieux de Musiques Actuelles

- Fédération nationale née en 2013, issue d'une fusion entre la FSJ et la Fédurok
- a pour objet de fédérer et développer toute initiative d'intérêt général en matière de musiques actuelles, d'aider ses membres à anticiper les mutations culturelles, économiques, technologiques, politiques et sociales, de les soutenir dans leur développement en proposant les moyens et outils adéquats dans un souci de complémentarité et de coopération, et ceci du niveau local à l'international
- 140 adhérents
- Trois grandes missions : Observer, accompagner, valoriser
- Plusieurs outils : enquêtes quantitatives, observations qualitatives, recherches-actions, échanges d'expérimentations,...
- Une étude et une recherche-action autour de la coopération entre acteurs et la co construction de projets de territoire

# Quelques éléments de définition

- La coopération est un terme qui embrasse large. Elle renvoie néanmoins à quelques repères :
  - Collectif et individuel
  - Coopération versus concurrence
  - Coopération et égalité
  - Coopération et « empowerment » (capacitation) et Droits Culturels
  - Coopération et co-construction
- La coopération serait un état d'esprit et un mode de comportement où les individus conduisent leurs relations et leurs échanges d'une manière non conflictuelle ou non concurrentielle, en cherchant les modalités appropriées pour analyser ensemble et de façon partagée les situations et collaborer dans le même esprit pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous.
- Les processus de coopération seraient des mises en mouvement de coopérations qui varient en fonction de la finalité recherchée, des protagonistes engagés et du cadre d'exercice.

# La coopération entre acteurs et la co-construction d'un projet de territoire

- Des contextes différents de développement :
  - la coopération politique autour de la co construction d'une politique ou d'un projet de territoire qui se construit à partir des années 80 par :
    - Des regroupements d'artistes et d'acteurs culturels (reconnaissance, revendication commune,...)
    - Evolution de l'action publique (RGPP/MAP, réforme territoriale, mise en concurrence, ...)
    - Autres approches du développement et de l'économie (ESS,...)
  - La coopération entre acteurs autour d'actions ou de projets qui se développe fortement au début des années 2000 :
    - Avec des enjeux de mutualisation et de coopération économique en réponse aux difficultés
    - Pour dépasser des logiques de concurrence et de marchandisation de la culture
    - Avec une forte attention au territoire, à ses richesses,...

Ces deux types de coopération se construisent au croisement des questions d'emploi, de politiques culturelles, d'économie solidaire...

- Des enjeux différents :
  - La co-construction d'un projet de territoire : définir les complémentarités entre acteurs privés et public, coopérer pour une meilleure réponse aux besoins et envies du territoire, préserver la diversité des projets et des acteurs,...
  - La coopération entre acteurs : mutualiser des moyens, mener collectivement des actions, partager des missions,... pour se structurer davantage, développer son/ses projet(s) de manière pérenne et complémentaire,...

# La co construction : exemple des musiques actuelles

- Structuration de nouveaux acteurs des MA en fédération ou réseaux territoriaux
- Point d'orgue en 2003 de la contestation et rupture avec le Ministère de la Culture et obtention d'une concertation nationale en 2004 qui abouti au FORUMA à Nancy en octobre 2005 (processus participatif et coopératif) et à la signature d'un texte par l'ensemble de la profession, les collectivités territoriales et l'Etat en 2006 « pour des politiques national et territoriales en faveur des musiques actuelles »
- Mise en avant de la dimension d'intérêt général, de la coopération par la concertation et du portage commun de projets sur le plan territorial
- Mise en place d'un CSMA (Conseil Supérieur des Musiques Actuelles) et émergence d'une instance lieux (GTLIMA) au moment des Entretiens de Valois (2009)
- Mise en place à des concertations régionales (Aquitaine, Poitou-Charentes, Lorraine...), organisation de rencontres territoriales,..
- En 2010, proposition d'un texte SOLIMA inséré dans la circulaire sur le label SMAC
- Mise en place d'un Vademecum qui précise la méthode (produit par le GTLIMA et diffusé par le MCC et les groupements qui s'y réfèrent)

# La co construction : exemple des musiques actuelles

[Extraits circulaire]

- « Le SOLIMA est un processus de concertation non hiérarchisé entre des acteurs des musiques actuelles (initiatives associatives, publiques, personnelles ou commerciales inscrites sur un territoire), des collectivités territoriales (communes, communautés de communes, agglomérations, départements, Régions, Pays ...) et l'État, pour travailler à une co-construction des politiques publiques en faveur des musiques actuelles, adaptées aux territoires »
- « La concertation (...) repose sur la mise en place d'un dialogue qui « doit faire apparaître ce qui est sur le territoire ». Le principe du SOLIMA est d'être permanent mais il n'y a pas de règle générale sur sa durée et la fréquence de ses travaux »
- Le SOLIMA n'est pas un outil de codécision, les participants prenant ensuite les responsabilités qui leur incombent.
- Evolutions des SOLIMA :
  - Processus fragile et long à mettre en place (importance de l'accompagnement)
  - Confirmation sur les territoires ruraux et prise en compte par les territoires urbains depuis peu
  - Dépassement du sectoriel pour aller sur des enjeux territoriaux plus large et construire un véritable projet de territoire
  - Liens entre des concertations au niveau de bassins de vie et la construction d'une politique publique régionale
- <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Thematiques/Musique/SOLIMA/Les-SOLIMA-en-cours> (télécharger liste des SOLIMA en cours).

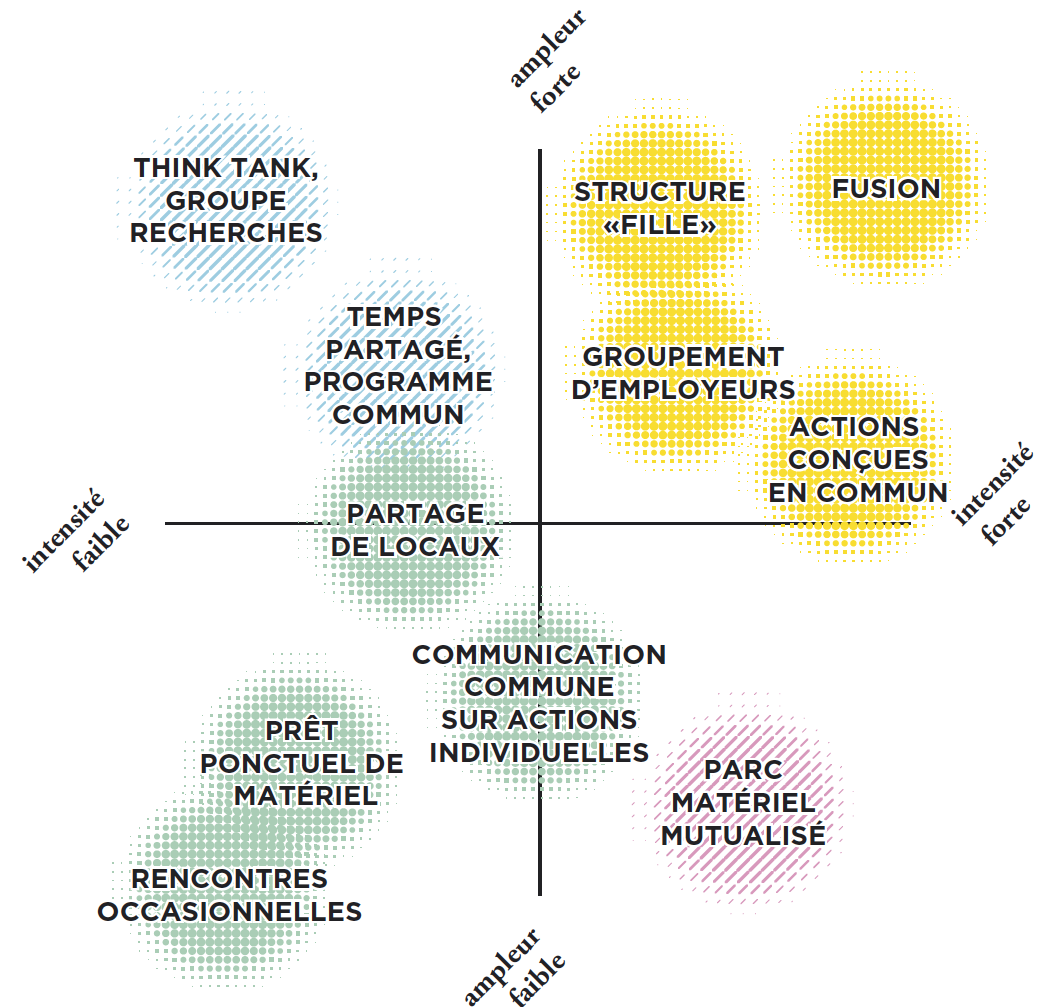
# La coopération entre acteurs de musiques actuelles

## Retours sur l'étude de 2016

<http://volume.revues.org/4914>

- Des mutations profondes de nos sociétés qui ont accru des tensions sur des logiques de concurrence généralisée, de compétitivité et d'attractivité des territoires qui nécessite de trouver des réponses en termes de solidarité et de complémentarité.
- Deux axes d'analyse des processus de coopération : l'intensité et l'ampleur
  - Intensité : mobilisation, énergie, temps humain mis en disponibilité, budgets,.. Consacrés par les différents acteurs à la mise en œuvre et l'animation du processus de coopération
  - Ampleur de la coopération : valeur qui est partagée, mise au pot de la coopération avec une valeur hiérarchique depuis le matériel vers l'humain et le projet culturel

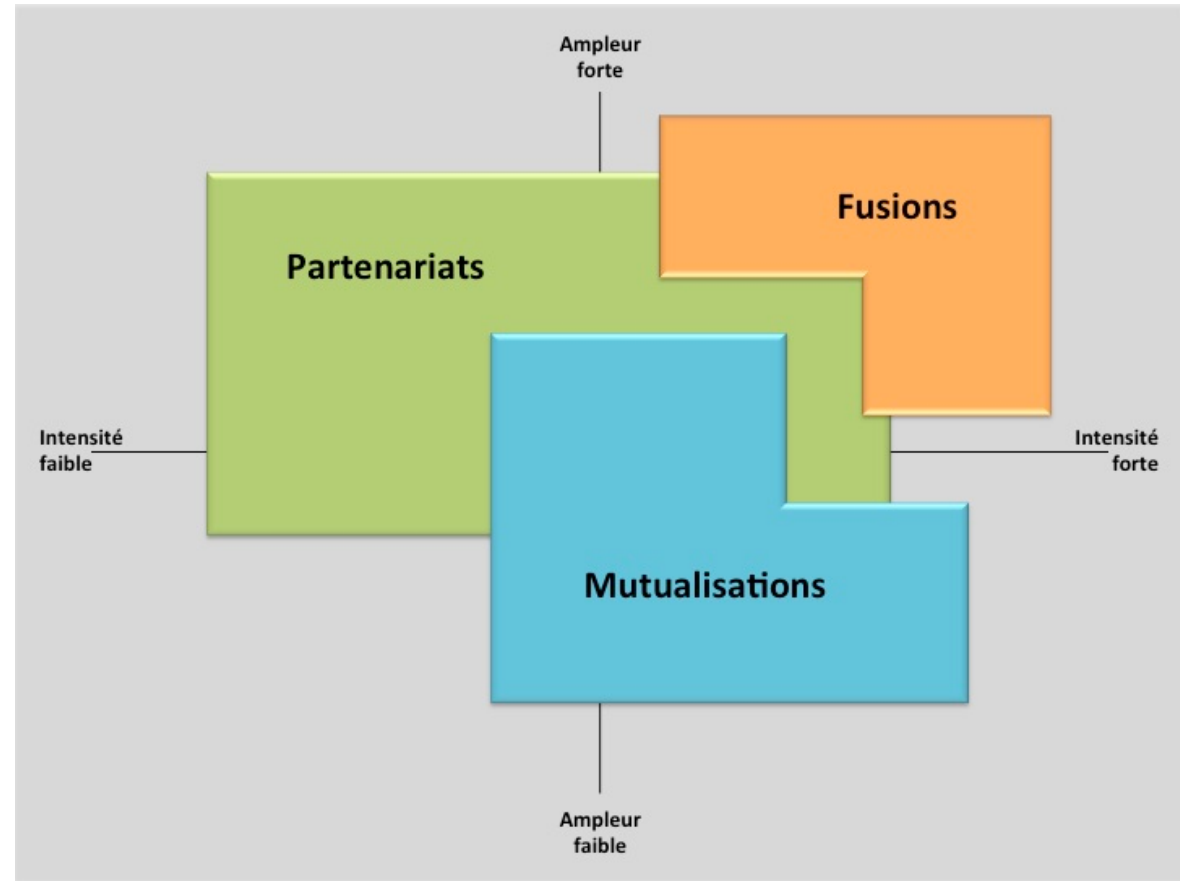
# La recherche d'une visualisation... de l'état de la coopération



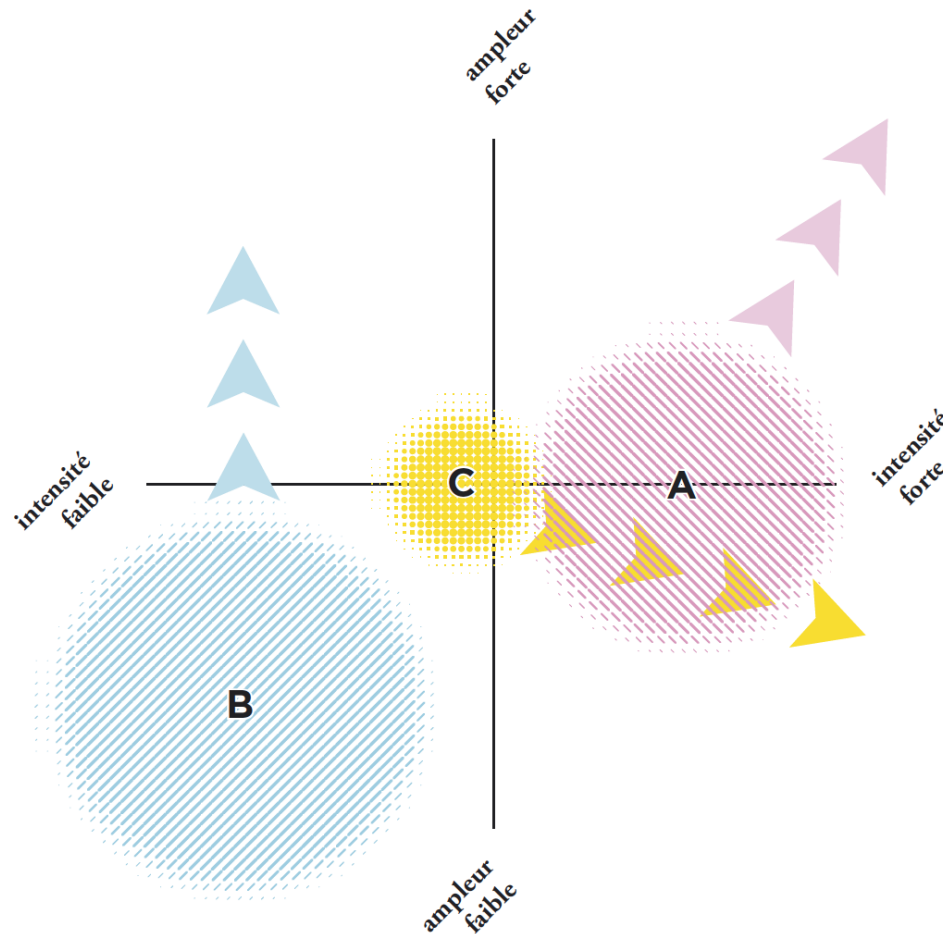


# La recherche d'une visualisation... de l'état de la coopération (2)

- La coopération « mutualisations » : ampleur faible ou moyenne, intensité moyenne à forte  
Les projets des structures restent autonomes mais la coopération permet la mutualisation de moyens humains, matériels, techniques (ex : développement d'outils de communication en commun, mutualisation de matériel...).
- La coopération « partenariats » : ampleur moyenne à forte, intensité faible à forte  
Les acteurs développent leur projet respectif mais coopèrent, mènent des actions, voire des missions communes et/ou complémentaires ciblées, pour répondre de manière collective à une problématique plus transversale ou plus générale liée par exemple à leur territoire .
- La coopération « fusions » : ampleur et intensité fortes  
Les projets associatifs, culturels et/ou politiques de chaque structure se rejoignent à terme pour ne former plus qu'un unique projet, voire une unique structure. Les structures mènent alors des actions complémentaires pour répondre à ce seul et même projet.



# La recherche d'une visualisation... des évolutions



La **structure A**, plus importante que les autres, initie des actions communes et souhaite un rapprochement de toutes les structures pour composer un projet d'envergure sur le territoire.

La **structure B**, méfiante, accepte de participer à des réflexions communes sans trop s'engager dans l'action et propose la création d'un groupe orienté recherche et partage de savoirs et savoir-faire.

La **structure C**, plus petite et fragile que les deux autres, a peur de se faire absorber et de disparaître. Mais elle participe comme elle le peut, tout en cherchant à préserver son identité, aux actions proposées, et sait aussi qu'il y a une chance à saisir dans cette coopération qu'elle ne retrouvera pas de sitôt.

## 4 études de cas – 4 objectifs différents

- 4 processus différents de coopération entre acteurs comme moyens :
  - de lutte contre une concentration institutionnelle
  - de structurer l'offre culturelle et artistique d'un territoire dans le cadre de la mise en œuvre d'un partenariat avec l'Etat
  - de consolider un projet culturel de territoire et de maintenir sa diversité
  - de participer à la co construction d'une politique publique

# Les effets de la coopération

- Marie Deniau identifie dans son rapport un ensemble d'effets que l'on peut également retrouver dans les différents exemples

- *le développement de nouvelles activités (nouveaux projets, nouveaux services, nouveaux produits...); la création de nouveaux équipements; l'amélioration des services rendus;*
- *la mise en œuvre de projets plus ambitieux, plus risqués (financièrement et/ou artistiquement); la démultiplication des rencontres et la création de nouvelles dynamiques; le décroisement, le croisement des horizons artistiques et professionnels,*
- *l'accès à des opportunités, des moyens, des marchés inaccessibles isolément, notamment pour les organisations de petite taille,*
- *la production de gains de visibilité, de notoriété, de légitimité, de crédibilité,*
- *la production de gains de temps par le partage d'outils et de méthodes de travail,*
- *la création de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences; l'élaboration et/ou la diffusion de savoir-faire plus efficaces; l'accumulation de l'expérience (effets d'apprentissage) et la professionnalisation des membres,*
- *la création ou la stabilisation d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, la baisse du turn-over, le maintien d'emplois qualifiés sur un territoire..12»*

# Éléments d'analyse (1)

## La nécessité de l'accompagnement

- La nécessité d'un accompagnement des groupes de coopération, et cela dans un triple mouvement :
  - La mise au jour et la réduction des tensions (souvent peu abordé)
  - La projection dynamique vers un but accessible et opérant, sous tendu par une visée finale et cohérente avec elle
  - L'analyse des fonctionnements du processus de coopération (leadership, interférence d'un tiers frein ou moteur,..)

## Éléments d'analyse (2)

### La nécessité d'analyser les facteurs de tensions

- Interconnaissance des membres / Coopétition (qu'est-ce qui historiquement fait objet de coopération dans le groupe et à l'inverse de compétition?)
- Clarifier et prioriser les objectifs (à court, moyen et plus long terme, par rapport à des ambitions idéales mais aussi un principe de réalité...)
- Quelles formes d'engagement ? (calculé, affectif, normatif)
- Conscientisation des conflits
- Identification des besoins (individuels, de groupe)
- Le rôle de chacun dans le groupe et la manière dont se met en œuvre la vie du groupe

# Quelques compléments avec l'expérimentation menée sur trois territoires ruraux

<http://www.ruralite.fedelima.org/presentation-de-lexperimentation/>

- Trois expérimentations de coopération menées sur trois territoires, à la fois sur de la coopération entre acteurs, et de la coopération politique / co construction de projets de territoire
- Des facteurs déclencheurs communs :
  - La recomposition territoriale qui oblige à (re)réfléchir son territoire d'actions
  - La volonté d'agir collectivement, de partager des méthodes, des pratiques et des outils communs sur la base de valeurs partagées et de principes d'actions solidaires et démocratiques
  - La précarisation, le risque d'essoufflement voire d'isolement des acteurs associatifs impliqués sur le territoire
  - Le lien très fort avec le territoire
- Des leviers communs :
  - l'existence d'acteurs « moteurs » de la démarche de coopération, sensibilisés et où développant déjà des pratiques partenariales et coopératives

## Quelques compléments avec l'expérimentation menée sur trois territoires ruraux (2)

- Un processus d'accompagnement identique :
  - Un pré diagnostic des structures engagées dans la coopération et un besoin de réaliser un diagnostic général du territoire, de préfigurer et mettre en place des actions communes en lien avec les besoins de ce dernier afin d'amorcer concrètement un travail de coopération
  - L'organisation et l'animation de la démarche de coopération : secrétariat, communication, logistique mais aussi mise en place de temps de réflexion, de travail et animation de ces dernier
  - La nécessité de formaliser le projet global et politique de cette coopération entre acteurs, voire partenaires institutionnels, son périmètre et sa stratégie de développement afin de pouvoir le partager mais aussi définir précisément la gouvernance du projet, ses modalités de fonctionnement,..
  - La nécessité à analyser la coopération sur des temporalités multiples amenant chacun des modes de fonctionnement différents



## Quelques compléments avec l'expérimentation menée sur trois territoires ruraux (3)

- La nécessité d'avoir des ressources propres sur la coopération en plus de la capacité d'implication des personnes engagées dans la coopération
- La nécessité d'avoir des espaces de co construction (que ce soit un projet entre acteurs, ou une co construction d'un projet de territoire) qui soient définis et autonomes