



le réseau des Musiques du monde

Mutualisation: effet de mode ou véritable opportunité?

Débat organisé par Zone Franche, le 15 septembre 2008

Devant la multiplication des moyens de mutualisation dans le secteur culturel (multiplication des groupements d'employeurs; création de ParisMix - Système Productif Local - Paris Capitale des Musiques du monde; mise en place d'outils de communication ou de documentation mutualisés, ...), Zone Franche souhaite s'interroger sur les nouveaux modes et enjeux de ce concept:

Mutualisation: outils, emplois, moyens, compétences...

Que mutualise-t-on, comment et pourquoi?

Comment la mutualisation peut-elle donner de la force aux projets?

Quels sont les principes à mettre en œuvre pour la réussite d'actions mutualisées?

Comment la mutualisation permet de répondre à la pauvreté des moyens et de pérenniser les activités?

La mutualisation représente-t-elle aujourd'hui la condition nécessaire à la survie du secteur culturel?

Débat animé par **Cécile Pélissier**, directrice-adjointe de la Maison des Cultures du Monde.

Intervenants:

- **Réjane Sourisseau**, chargée de l'accompagnement, formation, et conseil à Opale
- **Florent Teulé**, directeur du RAMA, Réseau Aquitain des Musiques Actuelles
- **Denis Tallédec**, directeur du Pôle de coopération des acteurs pour les musiques actuelles en Pays de la Loire et Président du Réseau Ressource.
- **Bertrand Aubonnet**, directeur artistique de PBox, associé de l'Arrière Boutique
- **Jérémie Fontaine**, coordinateur de ParisMix - Système Productif Local - Paris Capitale des Musiques du monde

Cécile Pélissier : Dans un premier temps, les intervenants vont se présenter très brièvement pour que vous sachiez qui est qui et qui fait quoi, puis, dans un second temps, ils prendront chacun la parole pour une durée assez brève. En effet, Ils vont nous présenter 5 expériences passionnantes et complémentaires.

Avant tout, expliquons en deux mots d'introduction ce qu'est la mutualisation afin que vous compreniez comment nous avons traité ce sujet, puisqu'il s'agit d'un thème très vaste et sur le devant de l'actualité.

En effet, le nombre de rencontres sur ce thème est grandissant, surtout au cours de l'année 2008. On peut donc déduire que le débat sur la mutualisation est une problématique importante. Il n'y a pas vraiment de définition consensuelle du terme "mutualisation". Il faut retenir que mutualiser est l'acte de mettre en commun des moyens, des services, des savoirs faire... Cet après-midi nous allons essayer de comprendre et de définir exactement ce terme de « mutualisation ».

Chaque partie prenante à un projet de mutualisation doit en tirer des bénéfices réciproques sans pour autant vivre au dépend des autres. La mutualisation constitue une nouvelle forme d'organisation du travail. Cependant elle n'est pas si nouvelle que cela et existe depuis longtemps dans d'autres secteurs d'activité comme l'informatique, l'agriculture ou encore l'éducation, mais depuis quelques années, elle commence à avoir un certain impact sur notre secteur.

Vous allez donc découvrir, grâce aux témoignages de nos intervenants, des exemples qui sont mis en place depuis plusieurs années, et d'autres qui sont beaucoup plus récents, en devenir ou en gestation. La mutualisation n'est pas simplement une notion qui vient d'émerger ou qui s'installe dans la tendance, c'est également une forme d'organisation du travail qui tend à se structurer dans un domaine légal, qui est dans l'air du temps et qui est beaucoup promu. Le principe de la mutualisation est assez louable : « ce que l'on ne peut pas faire seul, on va le faire ensemble en s'associant », comme l'illustre parfaitement cet adage connu : « les petits ruisseaux font les grandes rivières ».

La mutualisation n'est pas évidente, et bien qu'elle soit souvent présentée comme le salut du secteur, elle n'est pas pour autant un conte de fée ou une solution miracle. Contenu du contexte économique actuel, un certain nombre de tutelles ont tendance à recommander de manière plus ou moins forte ce nouveau mode d'organisation du travail. La mutualisation n'est pas non plus la réponse à tout. Elle permet en principe d'organiser des économies d'échelle, d'optimiser, de rationaliser son action et de resserrer les budgets.

Tous ensemble, nous souhaitons alors vous dessiner une vaste illustration avant de céder à la tentation de la mutualisation. Nous voulons vous montrer concrètement, à travers cette

rencontre, grâce à quelques exemples précis, ce qu'elle implique, ce qu'elle peut vous rapporter et en quoi elle consiste vraiment.

Effectivement même si la mutualisation est tentante, elle entraîne la remise en question des habitudes de travail et des réflexes qui sont souvent tournés vers l'individualisme. Il faut donc comprendre la mutualisation comme une forme d'évolution ou de révolution des mentalités. Lorsque vous choisissez cette forme de travail, vous êtes nécessairement amenés à faire des concessions. En effet, à un moment donné, il s'agit de faire confiance à son concurrent le plus direct car les structures qui travaillent sur des projets de mutualisation sont généralement en concurrence sur un même secteur ou sur un même territoire.

Toute cette réorganisation ne se fait pas sans mal, ni sans peine. Il est donc préférable de prendre un temps nécessaire à une réflexion.

Les questions qui se sont posées pour les cinq intervenants sont celles que vous devrez vous poser si vous décidez d'adopter l'une des expériences présentées ou de vous lancer à terme dans un projet de mutualisation.

Ces questions sont de trois ordres :

- Que mutualisons-nous ? Il s'agit d'identifier les moyens mis en commun sachant qu'ils sont divers et nombreux.
- À quels fins mutualisons-nous ? Il s'agit d'identifier les objectifs.
- Comment mutualisons-nous ? Il s'agit d'identifier une méthode.

J'espère qu'à la fin de cette rencontre, vous posséderez une petite boîte à outil qui vous permettra de construire votre propre méthode.

Dans un premier temps, Réjane Sourrisseau va nous donner une approche générale de la problématique et des différentes formes de mutualisation qui existent dans le secteur culturel. De plus, Réjane nous expliquera le fonctionnement et l'efficacité des dispositifs locaux d'accompagnement.

Réjane Sourrisseau : Opale existe depuis bientôt 20 ans. L'association a une mission de ressources locales pour le dispositif d'accompagnement connu sous le nom de DLA (dispositif local d'accompagnement). Ce dispositif est financé par le Ministère de l'emploi, par la Caisse des Dépôts et par les fonds européens. Nous permettons à des associations en pleine création d'emplois d'être accompagnées dans différentes réflexions sur leur pérennisation et leur structuration. Ces interventions ne coûtent rien à la structure qui en bénéficie. Elles représentent donc des fonds publics et ne concernent que les associations dites d'utilités sociales. Il s'agit donc d'associations d'insertion,

d'environnement, d'aide au maintien des personnes âgées ainsi que des associations culturelles. Je vous parle de cela car un certain nombre de projets de mutualisation peut bénéficier de ces enveloppes.

Il existe un grand nombre d'accompagnement et notamment sur le thème de la mutualisation. Si vous souhaitez réaliser des projets de mutualisation mais que vous ne savez pas par quel bout prendre les problématiques, il ne faut pas que vous hésitez à faire appel au DLA.

Concernant la mutualisation, comme Cécile l'a rappelé, il s'agit d'une question de plus en plus récurrente depuis environ deux ou trois ans.

Je pense que cette problématique est née dans le secteur culturel en même temps que le début de la crise du régime des intermittents. De plus, la plupart des aides emploi-jeune sont terminés. En effet, les aides à l'emploi sont de plus en plus compliquées à obtenir. Ce contexte de pénurie a ravivé la question de la mutualisation. Cette question s'est imposée car un certain nombre de collectivités locales insistent largement sur la mise place de ce dispositif dans certaines régions. Il existe des primes à la mutualisation puisque certaines aides à l'emploi sont augmentées lorsqu'il s'agit d'un projet mutualisé.

Tout à coup, nous avons été submergés par des questions et des demandes qui affluaient de toutes parts. Dans un premier temps, afin d'y voir un peu plus clair, nous avons ouvert un espace « mutualisation » sur notre site Internet. Cet espace dresse un panorama général de la question et permet de voir les différentes formes de mutualisation existantes. La mutualisation n'est pas nouvelle: elle l'est seulement dans le secteur culturel. Il y a des secteurs, comme l'agriculture notamment, où la mutualisation existe depuis 20 ans et où le recours à des dispositifs comme des regroupements d'employeurs était fréquent.

Dans le secteur culturel, tout cela est bien nouveau, on assiste à un engouement du fait de l'immobilisme actuel. Rappelez vous, il y a trois ou quatre ans, lorsque les SIC sont apparues, tout le monde en parlait. Il y avait une réunion par mois sur ce thème. Cependant le constat montre qu'il y a très peu de SIC qui se sont créées dans le secteur culturel.

Je ne veux pas paraître pessimiste, cependant lorsqu'on évoque les problématiques concernant la mutualisation, il est important de savoir où l'on se situe. Et je pense qu'on se repose sur un malentendu au départ. D'un côté, les collectivités ont tendances à baser leurs aides financières sur des projets mutualisés car elles pensent que cela permettra de moins financer les structures, puisque celle-ci font des économies d'échelle et ont donc besoin de moins d'argent. Cela permet de mieux répartir l'argent public.

De l'autre côté, les structures s'engagent dans des projets de mutualisation au niveau de l'emploi. Cependant elles ne cherchent pas comme finalité un emploi mutualisé, mais au contraire l'occasion d'avoir plus d'argent. Certains groupements d'employeurs se créent et finissent par générer leur propre activité, leur propre fonctionnement, leur propre besoin. Mais finalement, cela se retourne vers les collectivités publiques car il est nécessaire de prendre en compte les questions de fonds : quels sont ces nouveaux outils ? les groupements d'employeurs, les coopérations d'activités, les postes partagés : est-ce vraiment un nouveau modèle économique et est-ce vraiment une innovation dans le secteur culturel ?

Nous verrons à travers l'exemple du Rama qu'il existe de vraies réflexions, de vraies perspectives et une véritable ambition et d'autant plus sur le plan économique.

Parfois, d'autres structures déplacent les problèmes en pensant que l'outil résoudra les difficultés économiques. Or un groupement d'employeur ne résout pas des problèmes structurels de diffusion ou des problèmes de manque de moyens.

Je vois aussi des groupements qui ont du mal à trouver leur président ou à constituer leur conseil d'administration.

D'autres n'ont jamais exercé la fonction d'employeur, par exemple des petites structures ou des petites compagnies n'ont jamais eu les moyens d'avoir un administrateur commun. Elles s'imaginent que dans un groupement d'employeur, elles vont trouver la solution à leurs problèmes alors qu'il s'agit d'un emploi comme les autres. En effet, il faut le créer, le cadrer, le manager. On observe certaines limites car il est indispensable que les groupements d'employeurs se pérennisent. Pour cela, il faut que l'aide publique de départ disparaisse. En tout cas, les collectivités locales en ont bien l'intention lorsqu'elles mettent la main au panier au départ.

Là aussi on observe des contradictions.

Des minis groupement d'employeurs se créent avec des postes de chargés de diffusion, mais au bout de trois ou quatre compagnies adhérentes, on remarque un effet de seuil et une même personne ne peut pas s'occuper d'un nombre infini de compagnies.

À côté de ça, des groupements d'employeurs se montent sur des fonctions de professeurs de musique ou des fonctions d'enseignements dans lesquels les collectivités sont parties prenantes. Il s'agit d'une perspective différente, puisqu'il est possible d'augmenter le nombre d'adhérents et de professeurs qui interviennent. Il y a donc une vraie création d'économie.

Il existe des types très différents de groupements d'employeurs. On remarque souvent une confusion entre les coopératives d'activité et d'emploi et les groupements d'employeurs. Les CGE ne sont pas réellement mutualisées car ce sont des services qui sont proposés à

des personnes qui souhaitent créer une entreprise individuelle. Quelqu'un qui aurait des activités de designer ou de musicien, et qui pratiquerait ces activités éhéroclytes par le biais d'une structure de portage, réussirait à transformer son chiffre d'affaire en salaire.

Il s'agit d'un résumé un peu rapide, mais mon exemple sert à vous montrer que la démarche n'est pas la même que celle d'un groupement d'employeurs. Le groupement d'employeurs sert à définir des gens, au départ, eux-mêmes, employeurs. Ce sont donc des structures, des personnes morales qui ont déjà créé de l'emploi et qui veulent se regrouper. L'initiative vient donc d'un groupe d'employeurs qui ensuite détermine les besoins communs et crée des profils de postes.

Dans les coopératives d'activités et d'emplois, il s'agit d'une personne qui souhaite créer son activité, une personne qui ne souhaite pas directement monter son entreprise car le côté administratif lui pèse.

On a tendance à parler de mutualisation pour définir toutes ces réalités qui sont très différentes.

Cécile Pélissier: Qu'en est-il de l'évaluation de ces groupements d'employeurs?

Réjane Sourrisseau : Je ne prendrais pas la responsabilité de répondre à cette question car la plupart des groupements d'employeur ont un an, un an et demi ou deux ans. Je n'en connais qu'une poignée qui se sont créés il y a 5,6 ou 8 ans. Ils sont extrêmement minoritaires et la plupart des groupements d'employeurs qui ont vu le jour dans le secteur culturel sont récents.

Il y a des typologies et des perspectives de développement très différentes. Certains n'envisagent pas leurs pérennités sans les aides publiques alors que d'autres, au contraire, vont négocier avec les pouvoirs publics d'être autonome à moyens termes afin de créer leurs propres ressources économiques. Cependant je ne prendrais pas le risque de me prononcer sur le secteur culturel. Le secteur de l'agriculture compte 4 000 groupements d'employeurs contre une quarantaine dans la culture. On constate que c'est assez peu par rapport au millier d'emplois du secteur. On ne peut pas préméditer ce que cela représentera en termes de structure.

Dans les régions, où, une collectivité publique aide des emplois mutualisés, des échéances sont fixées sur un an entre l'étude de faisabilité et la création du groupement d'employeur.

Dans plusieurs régions, comme la Haute-Normandie ou l'Auvergne, les groupements d'employeurs ont été créés en 12 mois ce qui semble assez rapide.

Les groupements d'employeurs qui ont été créés n'étaient pas tout à fait prêts. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne fallait pas les mettre en place. Cependant, il faut prendre le temps

de mener à jour une étude de faisabilité, étant donné tout ce que cela met en branle, en terme de réflexion, au niveau du besoin local et de la structuration entre les adhérents. Ce dispositif nécessite un principe de confiance puisque dans un groupement d'employeurs, on observe toujours une notion clé: celle de la responsabilité solidaire.

Il faut prendre le temps d'y penser. Je pense qu'un an et demi est un minimum. Pour se faire accompagner dans la réflexion, il peut y avoir les régions, les Drac ou les partenaires un peu classiques. Cependant, n'oubliez pas qu'il existe aussi ce dispositif local d'accompagnement qui est centré sur l'emploi et qui permet d'avoir des enveloppes.

Cécile Pélissier: Je vais maintenant laisser la parole à Florent Teulé, directeur du RAMA, qui vient de mettre en place un groupement d'employeurs.

Florent Teulé: Effectivement, on a créé un groupement d'employeur à côté du RAMA.

Le RAMA en est l'instigateur au départ. Nous n'avons pas vocation à rester les pilotes de ce groupement d'employeurs, pour la simple et bonne raison que je rejoins tout à fait le discours de Réjane à ce propos.

Sur la question du temps, je peux répondre aussi. On a commencé à dès 2004. Le dépôt des statuts a suivi en décembre 2007. On a mis trois bonnes années à travailler car il existe un certain nombre de verrous ou de freins à dépasser, le premier étant la question de la responsabilité solidaire.

Prenons un exemple: il s'agit d'une entité juridique à but exclusif de mutualisation d'emploi, cependant, au début, on était dans le triple fantasme évoqué tout à l'heure. Tout le monde pensait : "super ! On va faire plein d'économies".

Les collectivités nous disaient : « vous avez un emploi qui ne va pas bien alors pérennisez-le en mutualisant ». On en profitait pour aller chercher un peu d'argent public.

Ce triple fantasme, on l'a fait tomber au fur et à mesure de ces trois ans pour arriver aujourd'hui à une nouvelle position : il faut considérer un groupement d'employeurs comme une structure qui a une stratégie de développement propre.

Elle ne peut pas être qu'une sorte de sas pour les opérateurs culturels, sinon on se retrouve dans le débat de « oui, mais moi, ça ne me fait pas économiser assez d'argent ».

Les collectivités ne s'y retrouvent pas car elles sont confrontées à une structure qui, dans sa phase de développement, aura besoin de soutien public.

Je pense que personne ne s'y retrouve. Lorsqu'on arrive à briser ces trois fantasmes, on peut trouver une position intéressante pour le groupement d'employeurs.

Je reviens très rapidement sur l'historique de la création du RAMAGE.

En 2004, l'idée du RAMAGE émerge. On s'est fait aider par le FSE dans le cadre de la mesure 10 B, qui est devenue la 4 E, pour appuyer un microprojet associatif.

L'histoire du dispositif financier est intéressante car elle illustre les différentes étapes. 10B appuie au projet associatif 23 mille euros qui vont nous permettre de travailler pendant une année sur toute la question juridique. On s'est fait accompagner par Pierre Fadeuilhe, un juriste spécialiste dans les groupements d'employeurs. Son premier conseil, lorsqu'il a fait une formation au RAMA et à ses adhérents, a été: « prenez votre temps et surtout ne vous précipitez pas. Tous les groupements d'employeurs que j'ai pu accompagner et qui se donnaient dans les 18 mois l'objectif de mutualiser 20 équivalent temps pleins, ils se sont tous cassé la gueule ».

On est bien dans le milieu de la culture à un moment où l'on se trouve dans une phase de mutation de réflexe.

On a pris le temps d'avoir une architecture juridique bien construite. On a ensuite enchaîné avec un dispositif du Conseil Général de la Gironde qui s'appelait RELIER et qui était basé au départ sur ce fantasme des collectivités par rapport à la mutualisation. On a donc utilisé ce dispositif afin de traiter les négociations de terrain avec les acteurs : comment ça peut fonctionner ? quel est le mode de gouvernance ?

Suite à cela, on est arrivé à la confirmation qu'il fallait créer un groupement d'employeurs. Cependant, nous étions face à une grosse carence sur la question des ressources humaines.

On touche alors un point clé : mutualiser c'est mutualiser potentiellement avec le concurrent direct sur le même territoire. Il ne faut donc pas oublier qu'un groupement d'employeurs n'oblige pas du tout à mutualiser des activités : il ne mutualise « qu'un emploi ».

Entre deux employeurs partageant un même emploi, il peut n'y avoir aucun contact donc on est bien sur une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines. À partir de là, on a recherché des financements auprès de la Direction Régionale du Travail et de la Direction Régionale d'Aquitaine pour faire une étude "gestion prévisionnelle des emplois et compétences" sur l'ensemble du réseau RAMA (27 adhérents toutes activités musiques actuelles confondues).

Cette étude qualitative propose 70 entretiens individuels de salariés ainsi que des entretiens collectifs par type d'activités (les festivals, l'info ressource...).

Cette étude a validé la pertinence de l'idée de mutualisation sur un certain nombre de familles d'emplois. Elle a aussi révélé qu'il fallait avoir une approche économique stable. En effet, un groupement d'employeurs facture à ses adhérents des heures de travail majorées par un coefficient multiplicateur (ou un coefficient de facturation). Ce

coefficient de facturation permet au groupement d'employeurs de vivre et de financer un poste administratif, un poste de direction... Ce coefficient de facturation permet de créer un emploi à temps plein permanent au groupement d'employeurs. Pour qu'un groupement d'employeurs se pérennise, il lui faut les moyens de faire des actions de formations continues et d'agir sur l'emploi.

Il faut penser un modèle économique à minima sur 17 à 20 équivalent temps plein. En Aquitaine, nous étions loin de cette idée dans le secteur des musiques actuelles. Donc cela a posé la stratégie d'ouvrir le groupement d'employeurs à l'ensemble du secteur culturel.

Lors de la création d'un groupement d'employeurs, il y a deux principes qu'il faut retenir : la question de la responsabilité solidaire et la question de la contamination fiscale.

La contamination fiscale est simple. Aujourd'hui, nos adhérents ne sont pas assujettis à la TVA (il s'agit d'un choix). Si une structure assujettie à la TVA adhère à un groupement d'employeurs, l'ensemble du groupement d'employeurs et les emplois mutualisés sont assujettis à la TVA.

Cette question de la contamination fiscale pose alors un choix stratégique : soit on reste non assujetti à la TVA, soit le groupement d'employeur est assujetti à la TVA et la facturation de ses salariés aussi. Les deux choix sont tout aussi pertinents.

Ensuite, on a posé les différentes familles d'emploi : les emplois administratifs (administrateur, comptable, chargé de diffusion, chargé de communication), toute la famille technique (son, lumière régisseur) et toute la famille pédagogique (les professeurs). On a suscité beaucoup de débats en interne et au final, il y a une adhésion assez collective envers la mutualisation. C'est une certitude au niveau des écoles.

Le groupement d'employeurs assure des services dont les associations ne disposent pas forcément. On peut mutualiser par exemple un technicien informatique car c'est toujours très compliqué de trouver une boîte d'informatique très compétente, réactive, pas chère et compréhensive.

Il ne doit pas y avoir de limites possibles au partage d'emploi.

Aujourd'hui, notre groupement d'employeurs s'est positionné sur un objectif d'accompagnement des structures culturelles sur l'emploi: "dé-précarisation" de l'emploi et gestion des ressources humaines. Les musiques actuelles étant ce qu'elles sont, il y a par ailleurs un certain plaisir à prendre la main sur la question de l'emploi dans la culture au niveau d'un territoire.

Si on prend l'exemple des enseignants, nous sommes confrontés à la loi de décentralisation sur les enseignements artistiques qui apporte un certain nombre de difficultés. Au niveau aquitain, les écoles se sont dites plutôt partantes pour arriver à construire quelque chose par rapport à l'emploi enseignant et le GE est le meilleur outil pour ça. Il conserve les

emplois et l'on arrive à dé-précariser ces emplois-là et, en même temps, on peut construire collectivement une stratégie de formation continue. Il y a beaucoup de perspectives possibles. On est clairement dans une phase de négociation, un GE ne peut pas se faire sans qu'il y ait une négociation un peu longue entre les acteurs du territoire.

Cécile Pélissier : Je vais passer la parole à Denis Tallédec. Je ne sais pas si vous avez la même expérience ou si elle diffère un petit peu sachant qu'à travers vos actions au Pôle, vous avez plutôt mutualisé des compétences. Qu'est-ce que vous pouvez nous en dire ?

Denis Tallédec : Je vais être le Candide de l'histoire. Nous n'en sommes pas à la création d'un groupement d'employeurs puisque nous avons pris une autre porte d'entrée en matière de mutualisation.

Le pôle de coopération des acteurs pour les musiques actuelles en Pays de la Loire existe depuis un an. Il s'est créé sur le constat commun qu'un certain nombre d'acteurs étaient présents en Pays de la Loire mais qu'ils étaient davantage sollicités sur d'autres territoires et que ces sollicitations ne profitaient pas forcément au nôtre.

L'idée était de se dire : "essayons de nous réunir autour de cette mission de pôle régional, dans une mission d'intérêt général, essayons de la cogérer et puis de monter un véritable pôle de compétence."

Aujourd'hui, nous avons donc un pôle de 96 personnes de droit moral et de droit privé. Plus largement, notre objectif est de les valoriser lorsque nous sommes sollicités par une collectivité ou par d'autres adhérents. Il s'agit d'une mise à de ce savoir et dans un deuxième temps d'une valorisation de ce savoir avec des dispositifs types DLA.

Le premier outil de notre réseau de compétence a été de ce type. Parallèlement, nous avons ouvert des chantiers très précis qui nous ont permis de vérifier le champ des possibles autour de la mutualisation.

Même si un certain nombre de partenaires publics nous ont poussé à travailler sur des groupements d'employeurs, on s'est vite rendu compte de la stratégie qui était derrière.

Il s'agit de pousser à la création de GE sous prétexte de financer moins et de se désengager dès que possible. Tout notre travail auprès des collectivités a été d'essayer d'aller à l'inverse et de diagnostiquer collectivement les choses afin de trouver un certain nombre d'éléments de réponse.

Je prendrais quelques exemples, notamment sur le secteur de l'information ressource.

On s'est aperçu en Pays de la Loire qu'un certain nombre de structures était missionnées par des collectivités pour collecter des dates, faire de l'agenda, etc. Or ces mêmes collectivités finançaient des postes en interne afin de collecter cet agenda, seulement

elles n'utilisaient pas les structures qu'elles missionnaient pour le recueillir. Il y avait donc une déperdition d'énergie à travers cette forme de travail.

On a identifié une structure qui était plutôt pertinente en la matière. L'idée était qu'elle soit missionnée au service de l'intérêt général, pour qu'elle collecte et redistribue à l'ensemble des médias. Il s'agissait d'une première forme de mutualisation en terme d'emploi.

Nous avons essayé de réfléchir sur les autres formes de mutualisation et notamment autour des festivals.

En effet, en Pays de la Loire, beaucoup de festivals sont en déficit. On se demande alors si on ne peut pas réunir une forme de mutualisation sur de la prise de risque. Les collectivités s'impatientsaient de la situation.

Beaucoup de festivals viennent nous voir pour pouvoir avoir des subventions d'équilibre qui se révèlent souvent plus importantes que les subventions demandées initialement. Nous sommes aussi en difficultés et entretenir le pot commun n'est plus de notre ressource. Il faudrait travailler avec un certain nombre de festivals pour compléter le dispositif CNV. Nous avons essayé de monter un fond de garantie qui avait deux vertus : la première consiste à accompagner les jeunes festivals à la prise de risques et la deuxième de travailler sur un fond de garantie qui serait co-financée par les fonds publics, les fonds privés et par les festivals eux-mêmes. Cela permettrait d'amortir lorsqu'il y a ce déficit lié à une prise de risque qui n'est pas toujours anticipable. On a vu très rapidement les individualités se prononcer. À un moment donné, cela renvoyait à des cultures d'entreprise, à des événements qui sont souvent portés par des individus avec des fortes personnalités, qui n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler ou de coopérer ensemble. On a vu très rapidement cette belle idée partir en déliquescence face à ces freins qui sont liés à des conjonctures économiques difficiles, à des valeurs qui ne sont pas les mêmes.

Le troisième exemple intéressant se porte sur les musiques traditionnelles où nous sommes arrivés à une certaine forme de mutualisation. Nous avons deux structures qui travaillaient sur du collectage. Cependant les deux structures ne travaillaient pas ensemble et le collectage n'était pas redistribué au plus grand nombre. Alors, l'idée a été de travailler avec ces deux structures historiques en Pays de Loire et de les amener à construire un outil commun, mutualisé, porté par les deux. Cet outil a fonctionné et est apparu au mois de novembre. Cela nous a demandé du temps de décantation et de connaissance du travail commun qui était nécessaire et indispensable avant d'aller plus en avant sur des formes d'emploi mutualisés.

Demain, nous espérons constituer un groupement d'employeurs.

Je terminerais mon propos autour d'un deuxième exemple, qui fait référence au réseau. En matière de ressource, des études et des travaux sont portés par des professionnels sur l'ensemble du territoire. Il n'y avait pas d'outil qui permettait de mutualiser ces fonds documentaires et cette mise en commun par un certain nombre de centres de ressources existants.

On travail depuis un an et on vient de conventionner l'Irma, le CNV et le Réseau Ressource à la mise en place du PNB qui est un outil de centralisation des données collectées et des fonds documentaires. Ils seront disponibles au plus grand nombre afin qu'on sache quelles études ont été faites et à quel moment. Il s'agit aussi de pouvoir avoir des données de comparaison face aux différents travaux collectés. Au delà des ressources humaines, il existe des formes de mutualisation potentielles qui sont parfois des petits outils. À un moment donné, il faut essayer de dépasser les valeurs communes et les cultures d'entreprises. Il faut essayer de les amener les différentes structures à travailler ensemble afin qu'elles aillent au delà de leur propre individualité.

Les collectivités et pouvoirs publics essayent de nous pousser à des formes de mutualisation possibles et notamment en direction des structures qui sont déficitaires.

Je pense que ces mutualisations sont tous sauf l'addition de déficits de structures.

La deuxième chose qu'il faut retenir est le travail indispensable que demande un projet de mutualisation. Lorsqu'on mutualise des emplois sur un domaine concurrentiel, cela devient très difficile. Je pense à des exemples qu'on a eu en Pays de la Loire. Des chargés de communication ont été amenés à travailler avec différentes structures sous cette forme, notamment des festivals qui, sur la période de l'emploi, vont rentrer en concurrence. La personne concernée est complètement déchirée et ça devient très difficile humainement. Je pense qu'il y a beaucoup de préalable à mettre en place avant de s'embarquer sur ce type d'aventure.

Florent Teulé : Je suis tout à fait d'accord avec toi et surtout sur le sujet du désengagement de l'Etat. Seulement, je rajouterai une chose. Reprenons l'exemple du chargé de communication. Il ferait la communication sur deux festivals qui se passent au même moment sur un même territoire. Effectivement, stratégiquement cela ne tient pas. C'est pour ça qui nous a semblé absolument nécessaire de doter le Rama d'une direction, c'est Virginie Pelegry qui vient de prendre cette fonction.

On ne peut pas mutualiser un chargé de communication pour promouvoir deux festivals au même moment dans un même endroit. Par contre, on peut mutualiser un chargé de communication entre un festival, une compagnie de théâtre et une structure qui n'est pas sur le même champ. Le groupement d'employeurs doit connaître les périodes d'activités et de pics d'activités pour les différents métiers et les différentes activités liées aux

musiques actuelles et à la culture. Le groupement d'employeurs doit construire le parcours professionnel du salarié, le mettre en configuration pour ne pas être en concurrence entre deux employeurs.

Cécile Pélissier : Par rapport à la concurrence au sein des groupements d'employeurs, il peut y avoir des périodes de chevauchement car tous les festivals ont lieu à peu près à la même période, mais il y a des crispations qui se fondent sur des choses toutes bêtes comme le partage de fichier public entre structures qui ne veulent généralement pas les partager. Si on veut mutualiser un attaché de presse, un chargé de communication, il faut lâcher du lest là-dessus. Je tiendrais le même propos au sujet des comptables.

Florent Teulé : On voit les comptes, quelle horreur ! Il faut tout de même rappeler qu'à chaque fois qu'on touche de l'argent public nos comptes sont censés être publics. Il faut être attentif à la sécurité des données mais il vaut mieux avoir un comptable qui est capable de clôturer les comptes, plutôt que de financer un expert comptable à l'extérieur. Acheter à un groupement d'employeurs un comptable est une solution pour faire vraiment des économies à la structure. Il faut peser le pour et le contre. Avoir accès à des compétences toujours remises à jour par une politique de formation du groupement d'employeurs, je pense que cela vaut le coup.

Réjane Sourrisseau : Ces histoires de concurrence sont un faux problème, tous les festivals, tous les lieux ou toutes les compagnies qui passent par les services de chargés de production en intermittence ont le même problème. Dans le spectacle vivant, on voit souvent ces mariages entre une compagnie jeune publique, une compagnie de théâtre contemporaine et puis une compagnie de répertoire classique. Ces rassemblements permettent d'être dans le même secteur d'activité mais dans des niches différentes.

Cécile Pélissier : Merci. Je vais maintenant passer la parole à Bertrand Aubonnet qui vient d'un univers un peu différent car il vient du secteur marchand et donc pour lequel la concurrence n'est pas un complexe. Je vais vous laisser nous présenter le principe du portail de l'arrière boutique.

Bertrand Aubonnet : Live boutique, le nouveau nom de l'Arrière Boutique, est un groupement de 10 producteurs de spectacles. On a créé cet outil simplement car on désirait un outil commun plus efficace. Il s'agit d'un outil Internet, qui permet d'être une vitrine plus dynamique que ce qu'on pouvait avoir chacun avec nos sites respectifs. On

s'aperçoit, aujourd'hui, à cause de la crise du disque que les artistes continuent à vivre grâce à la scène. On a donc voulu prendre conscience de ce patrimoine.

En créant cet outil d'exclusivité à terme avec nos artistes, on verra ce que dit l'avenir.

La première création était celle d'un site Internet qui va devenir liveboutique.com. J'espère qu'il deviendra un média un jour. Ensuite, on a créé des chantiers communs en faisant le constat de besoins, pas forcément de carences, mais de besoins de visibilité, notamment sur l'export. On est sur un chantier export qui consiste à la mise en place d'un festival itinérant sur des territoires choisis.

On a mis en place des soirées « liveboutique » au Glaz'art à partir du mois d'octobre. Il doit y en avoir une par mois.

Maintenant, nous commençons à réfléchir à la mutualisation autour des postes de travail. Il s'agit de postes de communication et de poste administratifs puisque nos activités peuvent être variables : on peut avoir une année chargée de productions et de tournés, une autre moins.

Live boutique est une SARL, avec une petite année d'existence, les conditions d'accès sont assez exigeantes. Les entreprises ont vocation à investir dans ce groupement d'employeurs, il faut donc qu'elles soient solides, c'est un des critères indispensables.

Les actionnaires sont présents pour une période fixe. A terme, il y aura des entrées d'adhérents. Le chiffre d'affaire va de deux millions d'euros à une dizaine de millions d'euros. L'idée est que nous restons concurrents mais que nous réfléchissons ensemble, sans doute car on a le sentiment que le secteur est en crise, quoi qu'on dise.

Les secteurs en crises subissent à terme des phénomènes de concentration. Il faut donc l'anticiper et y penser intelligemment.

Nous avons un fonctionnement simple, on se réunit une fois par mois. Nos décisions sont collégiales : il s'agit d'une occasion de discuter un peu entre nous des tendances de nos métiers, des inquiétudes que l'on peut avoir, de ce qui nous rassure et, à terme, on a envie d'une démarche un peu plus commerciale vis à vis du site. Pour garder le patrimoine du contenu, il faut créer, produire et développer.

Réjane Sourrisseau: La période de la mutualisation de l'emploi arrive souvent quand les gens se connaissent et qu'ils ont déjà fait des choses ensemble. Le RAMA existe depuis 1997, le groupement d'employeurs est venu un peu plus tard. On remarque que lorsqu'il existe déjà un réseau de gens qui ont confiance et qui ont déjà appris à se connaître, ils peuvent s'entraîner plus loin. Pourtant ce n'est pas évident de créer un emploi commun avec tous les risques de contamination fiscale dont nous a parlé Florent et avec la responsabilité solidaire.

Bertrand Aubonnet: Certaines mutualisations de coûts apparaissent sur la promotion des spectacles Paris. On a tous été confronté à l'abandon des maisons de disques et des supports promotionnels de nos spectacles. Pendant de nombreuses années, le milieu du disque a contribué à la promotion des spectacles sur Paris qui permettaient en même temps de promouvoir la sortie d'un album.

On assiste à un abandon financier sur la promotion du spectacle parisien, les campagnes d'affichage sont trop chères. On a donc décidé de se regrouper, non pas pour faire des achats groupés mais pour fonctionner avec des sortes d'alertes. Chacun d'entre nous, par le système d'e-mail, informe les autres sur ses spectacles et les campagnes qu'il souhaite mettre en place. Grâce à cette méthode, on peut être très réactif. C'est l'avantage de n'être que 10 car on arrive ainsi à se partager des campagnes « métro » et des encarts publicitaires dans la presse. À terme, on partagera aussi, peut-être, des locations de véhicules ou tous les outils dont nous avons besoin sur les tournées.

Cécile Pélissier : Pouvez-vous nous expliquer pourquoi a été créée cette association de 10 associés et comment vous pensez stabiliser la structure ?

Bertrand Aubonnet : Au départ, le site de l'Arrière Boutique a été créé par deux producteurs de spectacles, *Blue Line* et *Bleu Citron*, qui voulaient faire un site en commun. Ils ont passé quelques coups de fils à des camarades producteurs, pas forcément des amis mais des personnes qui possèdent un tronc commun sur une philosophie de travail.

Aujourd'hui, je pense qu'on va figer le nombre d'associés à 10, puisque c'est une SARL, c'est une direction commune et ça reste simplement un outil commercial. Nous souhaitons créer un outil qui mettra en avant la vitrine de notre propre patrimoine et de notre propre travail. On pourra proposer à nos adhérents qu'ils soient vraiment associés et qu'ils participent de façon collégiale aux décisions de la structure. Nous avons tout juste un an d'activité, et nous sommes en train de travailler sur une nouvelle interface du site qui sera beaucoup plus dynamique et qui ressemblera plus à un média qu'au site tel qu'il est aujourd'hui. À la base, ce site est plutôt destiné à des professionnels. Notre idée est d'en faire un site live autant pour le grand public que pour les professionnels.

Réjane Sourrisseau : Il est important que ces structures soient solides pour s'allier et aller plus loin, cependant, ce sont souvent des structures fragiles qui ont tendance à se rassembler. Dans ces cas-là, il est quand même bien d'avoir une ou deux structures qui ont un minimum de base, pour pouvoir aussi équilibrer l'ensemble du fonctionnement.

Cécile Péliissier : Je donne la parole à Jérémie Fontaine, coordinateur de Paris Mix qui est un projet tout récent, en pleine gestation et en devenir. Comment avez-vous procédé jusqu'à maintenant et quelles sont les perspectives ?

Jérémie Fontaine : Paris Mix est tout récent. Ce projet a débuté au mois de février, ça fait donc six mois aujourd'hui. Le principe de Paris Mix est de fédérer les acteurs des Musiques du monde, de Paris et sa région, autour d'un certain nombre d'actions qui ne sont pas toutes liées à la mutualisation mais, qui ont toutes en commun d'être liées au numérique et à l'innovation.

Il s'agit de faire du numérique quelque chose qui ne soit pas simplement un problème dans la crise du disque mais aussi un atout pour tous. Le groupement d'employeurs va prendre son temps. Je crois qu'on a ici un bon exemple de gestation de projet : Mondomix, qui est porteur du projet de Paris Mix, a une très bonne connaissance des acteurs des Musiques du monde. On a déjà organisé une rencontre sur ce thème avec eux. On va en organiser d'autres.

Un certain nombre de ces filières sont solides et elles se connaissent, il y a une solidarité des membres. On est assez optimistes par rapport aux emplois qui sont présents et dont on nous a fait l'écho, puisqu'on avait mis en place un questionnaire pour savoir quels emplois étaient prioritaires pour les adhérents. En effet, la maintenance informatique peut être très intéressante pour tous. Devant les difficultés du néo-numérique, nos adhérents ont tous besoin d'images, de contenus de site Internet. Nos adhérents sont à la recherche de postes de développeur, graphiste, cadreur, monteur, ou quelqu'un qui pourrait tourner dans les festivals ou dans les différents événements des uns et des autres. Pour l'instant, on en est vraiment à essayer de sentir à la fois quels sont les besoins, et quels sont les acteurs qui seraient à même de se fédérer. Il faut donc commencer par trois ou quatre acteurs autour de un ou deux postes sur un an.

On veut rester assez prudent. On a rencontré d'autres groupements d'employeurs qui nous ont appris beaucoup de choses. Aujourd'hui, on essaye de comprendre les pièges à éviter. Parmi les autres actions qu'on a développées, on fait aussi de la mutualisation de compétences, puisqu'on organise des ateliers de formation.

Pour l'instant, il y en a tous les mois et dès lors qu'on aura nos locaux, je pense que ça s'accélèrera. Ces ateliers sont animés par des experts, ou des gens qui connaissent assez bien le milieu et qui font partie du réseau de Paris Mix ou de Mondomix. Ils viennent bénévolement donner à la fois un cas pratique et un état des lieux d'une question très précise et très concrète qui touche à peu près tous nos acteurs : la distribution numérique,

les réseaux sociaux, le développement d'un site web ou encore la captation vidéo pour Internet. C'est l'occasion d'échanger des idées avec les acteurs qui sont présents.

On est aussi là pour faire de la veille technologique, essayer de comprendre pourquoi ça bouge très vite dans tous ces métiers-là, comment les uns et les autres se positionnent. Cet axe a un rapport avec la mutualisation de compétences.

D'ici février 2009, on va avoir des locaux Paris Mix qui vont nous permettre de mutualiser un certain nombre d'outils, très techniques comme des salles de montages, et une salle qui sera polyvalente et qui permettra à la fois, selon les plannings, de servir de salle de show-case et de salle de réunion. Un plateau modulable de télévision permettra de venir tourner soit même une émission.

De plus, nous partagerons un espace d'accueil avec Zone Franche : un lieu de complémentarité de réseaux où nous espérons faire de la mutualisation d'espace.

Cécile Pélissier : Une question pour Live Boutique et Paris Mix, qui sont les projets les plus récents : est-ce que l'expérience en cours éveille la curiosité ?

Bertrand Aubonnet : Pour notre part, on est assez sollicités. Je pense qu'il y a un isolement professionnel et une envie de se regrouper. Il y a des choses très concrètes comme le coût de la communication d'un spectacle sur Paris, c'est une très bonne occasion de se regrouper.

Jérémie Fontaine : On s'adresse aux associations et aux entreprises qui sont sur le territoire de Paris et de sa région. On a aujourd'hui une trentaine d'adhérents. Cependant notre objectif n'est pas d'exploser. On espère atteindre la cinquantaine ou un peu plus. Donc oui, je pense qu'il y a évidemment des attentes. On essaye d'avancer en mesure des moyens qu'on a et des aides qu'on peut avoir ainsi que les fonds propres qui sont les adhésions.

Réjane Sourrisseau : On observe sur certains groupements d'employeurs qu'il y a un effet sablier : aux premières réunions d'information, il y a une cinquantaine de personnes et puis à l'étape d'après il n'y en a plus qu'une dizaine et puis encore plus tard ça se divise encore par deux. Il peut donc y avoir des sollicitations mais les structures ne passent pas toutes à l'acte de la mutualisation.

Cécile Pélissier : Jérémie, peut-être peux-tu parler de ce qui a précédé la création du système productif local ?

Jérémie Fontaine : Le travail s'est fait en étroite collaboration entre Mondomix, qui a tiré la locomotive et est à l'initiative de ce projet, la Ville de Paris avec la DPVI, (délégation politique de la ville et de l'intégration) et la DDEE (direction du développement économique et de l'emploi).

Ils ont fait appel à des chercheurs du LATTIS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, CNRS) et à des chercheurs universitaires, qui ont réalisé une étude pour valider la création du SPL. Ils ont identifié le nombre d'emplois et à quoi ils correspondaient. Ils se sont questionnés : où les Musiques du monde se sont-elles le plus ancrées historiquement et quels sont les points d'accueils parisiens ? Ces recherches ont été très intéressantes. Il s'agit d'un an de réflexion basées sur un ensemble de sondages et d'interviews des acteurs des Musiques du monde de Paris, dans tous les domaines. Les études des chercheurs sont en ligne (www.parismix.fr).

Réjane Sourrisseau : Je voulais juste rajouter, comme j'ai été un peu vite sur les CAE et les groupements d'employeurs que, sur notre site, vous trouverez des renseignements plus précis. On a mis en ligne deux outils qui sont deux tests assez ludiques. Ils servent à évaluer vos projets de mutualisation : est-ce qu'il ne vaut pas mieux externaliser et passer par un prestataire ou est-ce qu'il ne vaut mieux développer les compétences en interne ou encore est-ce qu'il ne faudrait pas mieux essayer de mutualiser...

Cécile Pélissier : Merci à tous les 5. On va donner la parole au public à présent. Ces expériences suscitent-elles des envies, des questions, des réactions de votre part ?

Question du Public - Gaby Bizien (Domaine Musiques):

J'ai une question sur le RAMA, par rapport à ce qui a été dit tout à l'heure sur la loi de décentralisation des enseignements. J'avais plutôt tendance à voir, en théorie, que cette loi permettait une ouverture des collaborations, notamment dans le montage des CEPI entre des organismes de droits privés, des écoles associatives ou autres. Donc les musiques actuelles rentrent-elles totalement là-dedans ?

Ma deuxième question est la suivante : comment le groupement d'employeurs répond-il à la mutualisation des enseignants ? Est-ce que ce sont les différentes écoles qui s'adressent à ce groupement d'employeurs quand elles ont besoin d'un professeur de guitare ou de synthétiseur ou autre... Comment cela se passe dans le quotidien ? Quels sont les rapports entre les projets pour chaque établissement et le pôle de musiciens qu'il peut y avoir au sein du groupement d'employeurs ?

Florent Teulé : Par rapport à la première question, il y a un certain nombre d'incohérences dans cette loi de décentralisation, vous avez dû voir les crispations entre l'Etat et les collectivités sur la question des CEPI.

En Aquitaine, beaucoup de départements se sont positionnés en exigeant des enseignants qu'ils soient diplômés DE ou CA. Au niveau de notre réseau, car nous possédons un réseau très dense d'écoles amateurs basées sur l'éducation populaire, les diplômés ne sont pas les bienvenus. Donc le groupement d'employeurs est, pour eux aussi, une réponse.

Ils veulent bien avoir une stratégie de qualification des enseignants par une formation continue, mais en aucun cas ils ne veulent se voir imposer par la collectivité que les 120 professeurs passent tous le DE ou le CA musiques actuelles. De plus, cela permet de mieux traiter les relations entre les écoles et la pratique amateur de musiques actuelles. Lorsqu'on est une école municipale, on a la possibilité d'aller voir les collectivités pour ouvrir un département musiques actuelles. Elles vont voir les professeurs qui sont depuis 20 ans dans le secteur en leur proposant de les payer deux fois plus. Le secteur public veut rester cantonné à ce qu'il connaît. On s'aperçoit aujourd'hui qu'on a une fuite des compétences vers le secteur public. Clairement, les directeurs pédagogiques des écoles associatives n'en veulent pas.

Nos écoles pensent qu'il ne faut pas recruter des professeurs n'importe où. Les écoles les forment depuis 20 ans. Ils sont efficaces, ils ont de l'expérience. *Elles souhaitent conserver cela face à une fuite des compétences.* Avec l'idée, comme on l'évoquait toute à l'heure, de prendre la main sur la question de l'emploi.

Il va être compliqué de répondre à votre deuxième question puisqu'elle porte sur un quotidien auquel nous n'avons pas encore accès.

Réjane Sourrisseau : Il y a un groupement d'employeurs qui a été créé en Alsace et qui s'appelle le GEEM (groupement d'employeurs des enseignants musicaux). Il fonctionne uniquement avec des professeurs de musique. Dans mon souvenir, ils sont au moins une soixantaine. Aujourd'hui ils doivent être plus car les collectivités peuvent adhérer au groupement d'employeurs. Depuis la loi de 2005, les collectivités peuvent elles aussi être demandeuses, et pas uniquement les écoles. Il y a des allers-retours entre les besoins des écoles et les besoins des villes. On assiste alors à un effet boule de neige de plus en plus présent.

Florent Teulé : Il y a une dimension particulièrement intéressante dans le fait d'avoir des collectivités adhérentes à un groupement d'employeurs. C'est moins inquiétant d'être

solidairement responsable, quand il y a comme adhérent un Conseil Régional ou une municipalité.

Question du Public -Marie-José Justamond (Les Suds à Arles): Pour information, Bertrand, pouvez-vous nous rappeler qui sont les 10 producteurs de Live Boutique?

Bertrand Aubonnet : PBox, Auguri, Bleu Citron, Blue Line, Zamora, Azimuth, Caramba, Mad Minute Music, Pyrprod, Yapucca.

Florent Teulé : J'ai une petite chose à rajouter. On parlait des CAE et des groupements d'employeurs. Peut-être, peut-on préciser qu'il existe le GEIQ (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification). Si sur votre territoire, vous êtes intéressés au niveau local par une dynamique de mutualisation, il me semble qu'il faut considérer les différentes formes qui existent dans leurs forces ainsi que dans leurs faiblesses. Idéalement, j'aurais tendance à dire qu'une articulation sur un territoire entre une coopérative d'activités et d'emplois, un groupement d'employeurs et un GEIQ permet de pouvoir traiter pratiquement tous les parcours professionnels, de l'insertion à la qualification en passant par la mutualisation d'emplois.

Effectivement, il me semble que le secteur culturel, et particulièrement les musiques actuelles, doit vraiment commencer à penser son organisation d'emploi. Il ne s'agit pas seulement de s'organiser économiquement mais de penser stratégiquement et collectivement. On ne peut pas contourner cette organisation face au désengagement de l'Etat.

Question du Public - Claude Fonfrède (ADAMI) : Je voulais savoir si dans votre travail vous aviez déjà pris contact avec les sociétés type Adami. Nous avons peut-être des choses à apprendre de votre manière de travailler. Et inversement, les gens que vous allez engager ont, sans doute, des choses à apprendre concernant les pratiques professionnelles du point de vu des artistes. De plus, il y a des syndicats en France, avez-vous pris les contacts? Il me semble que cela peut se révéler très intéressant de pouvoir instaurer un dialogue.

Bertrand Aubonnet : On ne se substitue pas à un syndicat. Je le précise car ce n'est pas un nouveau groupement qui va penser l'évolution du métier ou faire en sorte qu'il évolue. Notre mission concerne seulement les 10 que nous sommes. Si l'un d'entre nous veut que l'on conseille ses artistes, on le fera, cependant, je pense que cela ne pas partie des priorités de nos missions. On s'est regroupés pour diminuer certains coûts de co-

fonctionnement, comme la création de postes qu'on ne peut pas se payer, par exemple des attachées de presse. Notre but est de développer un site commercial.

Ensuite, individuellement, je suis toujours enclin à donner mon avis ou des conseils. Je le fais de temps en temps en allant dans des formations, mais ça ne fait pas partie de nos objectifs principaux.

Il y a peu de temps, on a été contacté par SMART, une organisation belge qui fait du portage de salariat, pour résumer vulgairement leur action. On a rencontré des médias qui nous ont fait des propositions groupées d'offres tarifaires. Nous sommes un groupe à l'écoute et je pense qu'il est plus simple de s'adresser à nous 10 directement plutôt qu'à chacun individuellement par e-mail ou par téléphone.

Aujourd'hui, on a deux poste à mi-temps, le développeur du site et une coordinatrice. L'autre poste que nous souhaiterions créer est un poste d'administrateur en commun qui prendrait à sa charge des suppléments de volume d'activité en cas de tournée supplémentaire.

Claude Fonfrède : En réalité, je voulais vous demander, si vous engagiez une personne extérieure pour faire la promotion d'un festival ou pour gérer l'administration ?

Bertrand Aubonnet: Non. Si on engageait une personne extérieure, elle serait en CDI et elle travaillerait pour les 10 structures. Il s'agirait alors d'un poste mutualisé.

Claude Fonfrède: J'ai bien compris, cependant, cela prend en compte qu'elle soit au courant des pratiques professionnelles de chacun. Saura-t-elle faire une demande à une société civile ?

Je siège au FCM et l'on s'aperçoit que lorsque quelqu'un pose une demande, il passe par l'extérieur. Seulement, les trois quarts des dossiers sont refusés étant donnée que cela n'est ni fait, ni à faire.

Benjamin Demelemester (Zamora): Dans le regroupement de Live Boutique, nous sommes des producteurs de spectacles. Tous les jours nous avons à faire à ce genre de demandes. Lorsque Bertrand parle du projet d'export de Live Boutique, nous mettons en place une délégation au sein de Live Boutique pour savoir qui est le porteur du projet pour solliciter les aides possibles. Nous n'engageons pas de personne spécifique.

Intervention du Public - Alex Col (Troisquatre !):

J'aimerais vous faire part d'une autre forme de mutualisation à travers une logique un peu différente que celle que l'on a pu évoquer jusqu'ici. Il s'agit de la coordination de l'Occitanie qui est une structure associative musicale.

Cette association a été créée par cinq représentants d'artistes travaillant sur la matière musicale occitane. Ces représentants sont : Troisquatre !, basé à bordeaux, Le Collectif Ca-i, basé à Pau, Mic-Mac basé à Marseille, Org&com qui est basé à Toulouse et Sirventès, à Aurillac.

L'idée de départ consistait à travailler sur la musique occitane. Nous sommes tous les partenaires naturels de sa diffusion et de sa création. Nous voulions partager plus que la rencontre.

Il s'agit de travailler sur un espace d'expression qui est l'espace Occitan (de la Gascogne en passant par tout le sud de la France jusqu'à l'Italie). Nous n'avons pas encore de membres italiens à nos côtés. Au delà de nos réflexions et de nos collaborations possibles, il est important de mobiliser les différentes collectivités territoriales, en l'occurrence les différentes régions concernées.

Il s'agit de travailler sur dans une logique d'inter-régionalité. Cette approche est différente de toutes celles qui ont été évoquées précédemment. Elle n'est pas économique mais esthétique.

Réjane Sourrisseau : Au delà de la mutualisation de l'emploi, il y a aussi des choses très concrètes qui peuvent être mises en place. Je pense que vous avez tous entendu parler du réseau ACTES IF, qui est le réseau des lieux solidaires en Ile de France.

Ce réseau commence à mettre en place des formations communes. Par exemple, il engage un fournisseur de bière et un imprimeur communs. Il s'agit presque d'une centrale d'achat. J'ai l'impression qu'au-delà des discours, il existe une multitude d'actes concrets qui montrent des logiques de solidarité qui semblent se renforcer.

Sophie Génebaut : J'ai une question en terme d'évaluation et de résultat de ce que vous entreprenez. Comment cela se passe-t-il au niveau des opérateurs ? Peut-on le traduire en chiffre ? Comment concrétisez-vous l'évaluation et les résultats par rapport aux objectifs ?

Florent Teulé : L'évaluation est toujours un sujet extrêmement complexe. Nous avons eu recours au FSE (fond social européen). Par nature, le FSE est assez difficile sur les indicateurs. Nous n'avons pas voulu trop nous focaliser sur l'identification d'indicateurs. Si nous arrivons à mutualiser des emplois et que les adhérents et les employés sont contents, alors nous avons déjà fait un beau travail.