



# LES COOPÉRATIONS CULTURELLES : FICHE EXPÉRIENCE

Groupe d'entreprises créatives et solidaires de l'agglomération  
de Saint-Etienne (Rhône-Alpes) - Décembre 2011

→ Le Cluster  
de Saint-Etienne  
« Culture & Coopération »

## Le Cluster de Saint-Etienne

**Adresse :** 20, rue Saint-Joseph - 42000 Saint-Etienne

**Tél. :** 06 23 90 35 34 - **courriel :** colin.lemaitre@gmail.com

**Site Internet :** [www.culture-cooperation.org](http://www.culture-cooperation.org)

**Sont membres du cluster :** Cinéma Le France/Les 3C (cinéma classé art et essai), La Fabrique (lieu de résidence et de création), Ciel ! Les Noctambules (producteur et diffuseur de courts-métrages), Dynamiques Plurielles (appui aux projets de mobilité internationale), Le Remue-Méninges (café-lecture), Yes High Tech (coopérative d'entrepreneurs culturels, prestataire technique son & lumière), Raiso (réseau d'accompagnement aux initiatives solidaires), La Baroufada (compagnie de musiques percussives), Le Bureau éphémère (services et accompagnement aux artistes), Le Fil (scène de musiques actuelles), Cd1d.com (plateforme de producteurs indépendants de musiques), Gaga jazz (promotion et diffusion de jazz).

### → Coordination

Colin Lemaitre est coordinateur de Culture & Coopération.

De 2003 à 2010, il a été gérant de la scop SARL L'Echo ([www.lecho.fr](http://www.lecho.fr)), dont il est le co fondateur, société de production (musique enregistrée et spectacle vivant) transformée en 2008 en coopérative d'activités et d'emplois arts et culture. En 2006, il a participé à l'élaboration d'une candidature collective de vingt entreprises et associations du secteur musique actuelle, rassemblées au sein de l'association Limace dont il est co président, pour la gestion en délégation de service public, obtenue, du Fil, Smac de St-Etienne ([www.le-fil.com](http://www.le-fil.com)). En 2010, Le Fil a participé à la reprise du cinéma art & essai Le France sous forme de SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif). Colin Lemaitre est membre du conseil de surveillance de ce cinéma coopératif stéphanois ([www.abc-lefrance.com](http://www.abc-lefrance.com)).



## ↓ 1-Historique et contexte

### 1.1 les porteurs du projet

---

**2004-2005 :** la ville de Saint-Etienne décide de construire un équipement dédié aux musiques actuelles. Les études produites et les convictions d'Archam Sivacyan, élu en charge des musiques actuelles et du spectacle vivant, amènent le conseil municipal à choisir la délégation de service public comme mode de gestion. Saint-Etienne souhaite alors construire un lieu de 1500 m<sup>2</sup>, déployés de manière assez classique entre une salle de concerts de 1200 places, un bar-club de 350 places, des studios de répétitions et d'enregistrement.

**Mai 2006 :** la municipalité publie un appel à candidature pour contractualiser avec un partenaire cette délégation de service public. Pour répondre collectivement à l'appel public à concurrence, 22 structures de l'agglomération stéphanoise et de la région Rhône-Alpes, se regroupent et créent l'association ligérienne de musiques actuelles, LIMACE (associations, SARL, coopératives, EURL, collectifs artistiques). Les champs d'activités couverts par ce regroupement sont multiples : prestataires techniques son et lumière, radio associative, lieu de création (résidence) et de diffusion, management et appui au développement de projets, coopérative d'activités et d'emplois, producteurs de musiques enregistrées et de spectacle, disquaire indépendant. Les structures développent toutes leurs projets sur l'agglomération.

**Février 2007 :** Limace signe une délégation de service public en affermage pour une durée de 5 ans avec la Ville.

**Janvier 2008 :** ouverture de la smac Le Fil ; c'est la participation du Fil à hauteur de 10.000 euros dans un capital global de 65.000 euros (350 sociétaires) qui a permis de lever 75.000 euros d'emprunts.

**De janvier 2008 à 2010 :** plusieurs initiatives voient le jour ; sur le territoire, les acteurs expérimentent la mutualisation et le partage de savoir-faire. Avec des succès et des échecs : préfiguration d'une coopérative d'investissement éthique et de capital-risque solidaire, essai d'une monnaie complémentaire dédiée au bénévolat, formation collective, contribution à l'aménagement du territoire (réhabilitation du quartier Manufacture-Plaine Achille)...

**Juillet 2010 :** reprise du cinéma Le France par une société coopérative d'intérêt collectif de 300 associés ;

**2010 :** une quinzaine de ces entreprises et associations culturelles de l'agglomération de Saint-Etienne initient une démarche visant à structurer et consolider les pratiques de collaborations existantes. Elles décident de se doter d'un outil commun d'appui au développement, le cluster/grappe d'entreprises, s'inspirant de l'initiative destinée à « faire émerger des collaborations et propice à un mode d'organisation de PME efficaces, les systèmes productifs locaux (SPL) ou clusters, instaurés en 1999 par la Datar, ministère de l'aménagement du territoire, selon le modèle italien des districts industriels ». Elles créent alors, en octobre 2010, l'association Culture & Coopération, porteuse du projet de cluster.

## 1.2 le contexte local : acteurs en présence, liens préexistants entre eux, rôle des collectivités

### 1.2.1 Des pratiques de collaboration partagées entre les acteurs fondateurs

Les pratiques de collaboration, développées depuis plusieurs années entre les fondateurs du cluster, ont permis de créer ou reprendre des lieux exemplaires dans un esprit d'intérêt collectif, ont validé la recherche de solutions mutualisées pour l'entrepreneuriat culturel, l'emploi, la gestion ou encore le bénévolat, et ont entraîné une véritable expertise d'un «savoir-faire ensemble». Le territoire a vu naître un tissu innovant de projets et de professionnels de la culture participant à l'articulation d'une filière culturelle d'économie sociale et solidaire. Ce travail a produit – au-delà de l'action artistique et culturelle – du lien social, du développement économique, des valeurs ajoutées sociétales. Pleinement inscrit dans les évolutions et les enjeux de Saint-Etienne Métropole, ce réseau constitué s'engage sur la voie de l'entrepreneuriat collectif et de l'innovation.

### 1.2.2 Un paysage institutionnel changeant, un secteur culturel confronté à de profondes mutations

La relation entre le secteur culturel et ses partenaires publics et privés a considérablement évolué entraînant un fort niveau de dépendance des cofinancements de l'Etat et des collectivités territoriales. Le secteur fait face à des impacts importants dus aux changements dans les modes de consommation, dans la configuration de «marchés», aux emplois caractérisés par la précarité... Le secteur culturel est composé principalement d'une multitude de très petites entreprises. Ces transformations questionnent les professionnels sur la taille critique, les modèles économiques, voire les processus de production dans leurs organisations.

## 1.3 les besoins identifiés et les moyens pour les identifier

### 1.3.1 Un diagnostic commun et partagé

**Au sein d'une réflexion nationale.** Un mouvement de fond dans la filière culturelle s'est engagé depuis le début des années 2000 avec l'apparition des toutes premières grappes d'entreprises du secteur. Les membres du cluster souhaitent participer à une réflexion nationale et régionale pour alimenter et s'alimenter de modélisations, projets, enjeux portés par les différents pôles en émergence sur les territoires.

**Mieux gérer les RH.** Le territoire de Saint-Étienne Métropole bénéficie d'une dynamique particulière en matière d'arts et de culture mais le profil socio-économique du territoire tend à laisser s'échapper les individus formés en première partie de parcours professionnel vers des territoires plus attractifs. Le cluster s'engage dans la gestion des ressources humaines, la gestion des emplois et des compétences.

**Recherche et développement.** Le territoire se caractérise également par une présence scientifique marquée avec le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur de Saint-Etienne/Lyon, dans un contexte de très fort besoin d'innovations pour la filière culturelle. Le cluster s'engage dans la Recherche & Développement - innovations technologiques, innovations sociales.

**Problématiques associatives.** Toutes les associations loi 1901 sont confrontées aux mêmes problématiques liées au vieillissement de leurs administrateurs bénévoles, aux difficultés de renouvellement de leurs membres. Le cluster s'engage dans la gestion des carrières associatives et des parcours bénévoles.

**Une approche collective du mécénat.** Peu de structures ont la taille nécessaire pour aller seules chercher des ressources supplémentaires. Les collectivités augmentent la part de contractualisations dans la délégation

de mise en œuvre des politiques publiques. Les partenaires privés multiplient les logiques d'intervention sur des objets peu accessibles. Les organismes d'intérêt général s'appuient de plus en plus sur les mécanismes d'appels à projets. Le cluster souhaite favoriser une approche collective du mécénat, valoriser une scène créative stéphanoise, promouvoir et modéliser un entrepreneuriat créatif collectif, innover dans la création de chaînes de valeurs ajoutées.

**Mutualiser les ressources.** L'injonction de mutualisation est bien souvent impulsée par des contraintes budgétaires tant de la part des partenaires publics que privés œuvrant à l'économie culturelle. Il est envisagé de créer un extranet pour travailler en réseau(x), mutualiser les ressources dédiées à la gestion financière et sociale.

**Mieux qualifier les ressources.** Bon nombre d'affirmations paraissent peu documentées évoquant un «surdimensionnement» de l'offre culturelle sur les territoires ; beaucoup d'a priori s'observent quant à l'emploi ou l'économie créés par les entreprises culturelles, l'état des financements ou de la consommation. Il est proposé d'observer le territoire pour mieux qualifier les ressources.

### 1.3.2 Une démarche participative pour élaborer le plan de développement

**De décembre 2010 à janvier 2011 :** des réunions de travail sont organisées avec les équipes de chaque structure (une à trois heures) pour présenter le cluster (contexte, objectifs) et échanger à bâtons rompus autour des axes retenus : priorités, besoins, projets... Le support de base est complété avec les commentaires exprimés au cours de ces réunions. Les données sont classées en thématiques (gestion mutualisée, ingénierie financière, emploi, formation, appui aux projets et nouveaux projets, représentation collective, études et marketing, recherche et développement, fonctionnement du cluster, risques et craintes). Il est ensuite proposé au comité de pilotage.

**19 janvier 2011 :** les propositions sont soumises au comité de pilotage qui détermine les priorités de conduite de projets à court terme et à moyen terme (1 à 3 ans). Il est décidé de procéder à une écriture et une validation collectives élargie aux équipes.

### 1.3.3 Une action de structuration et de développement au long cours / 4 chantiers définis

Les membres du cluster enclenchent une action de structuration et de développement au long cours. Le dispositif commun se déploie autour de quatre chantiers :

**Mutualiser, coopérer, associer.** Les entreprises et associations ont démultiplié ces dernières années les effets d'un système de participations croisées en ressources humaines, en ressources financières, en flux commerciaux, en définition et mise en œuvre concertée de projets. Les missions du cluster consistent notamment à limiter les effets chronophages de ces participations en créant un espace dédié à cette «direction stratégique partagée», lieu et temps régulier d'échanges entre dirigeants et d'élaboration des projets de développement sur le territoire permettre la construction d'une «cohérence d'ensemble», ou les tailles critiques, les modèles économiques, les systèmes d'organisations, les cœurs d'activités sont interrogés, améliorés.

**Structurer, co-construire, engager.** Les actions du cluster visent à permettre aux entreprises et associations culturelles d'intervenir sur des points importants de leur développement et de leurs organisations sur lesquels elles ne pourraient pas agir seules compte-tenu de leurs tailles et de leurs moyens, notamment les questions liées à la gestion des ressources humaines et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec la double entrée spécifique de l'emploi salarié et de l'investissement bénévole ; les questions liées à la structuration financière, aux capacités d'investissement, aux moyens matériels de manière générale, aux organisations du travail. Ces travaux sont inscrits, développés et évalués dans le cadre de trois supports clés du cluster : un cahier des charges commun, des conventions d'objectifs avec chaque membre, des indicateurs collectifs de réussite.

**Entreprendre, innover, transformer.** Il s'agit pour les membres du cluster de travailler ensemble au développement de projets favorisant un développement économique pérenne. Ainsi, le cluster participe à la définition d'un entrepreneuriat culturel collectif, porteur d'innovations, de nouvelles formes d'entreprises et de travail. Chaque problématique, mise au pot commun est déclinée en analyses et recherche de solutions, lancement de micro-projets en phase amont, développement et/ou création d'activités, de structures.

**Inscrire, participer, transférer.** Le cluster inscrit son action au cœur des préoccupations des différentes collectivités publiques, entend participer à l'élaboration des politiques publiques dans un principe de co-construction. Pour cela, le cluster est doté de compétences mutualisées sur les champs de l'innovation technique et sociale, la recherche et le développement, le développement économique, l'aménagement des territoires.

### 1.3.4 Une action inscrite dans son environnement

Le cluster s'inscrit pleinement dans son environnement en référence aux dispositifs (SCOT, CFAC, avis du Conseil de Développement, Plan Guide de Manufacture – Plaine Achille) ; dans la définition d'une Ville Créative ; dans l'élaboration d'une Métropole Innovante, Verte et Solidaire ; dans le Schéma Régional de Développement Economique et de l'Innovation (SRDEI) dans le cadre du Contrat Economique Sectoriel pour le développement de l'économie sociale et solidaire (CES ESS) 2011-2013.

## 1.4 les valeurs fondatrices

Une forme de **coopération singulière et un esprit d'intérêt collectif** animent dès le départ les membres fondateurs du cluster. Culture & Coopération est un outil de coopération économique, stratégique et politique dans le champ artistique et culturel. Dans un cadre de partage de **valeurs de solidarité, d'intégrité et de développement local**, les membres de Culture & Coopération mettent leurs diverses compétences en synergie pour essaimer des projets innovants et piloter ensemble un espace d'expérimentations. L'objectif est d'optimiser les ressources en présence, dans un système d'interactions entre les entreprises et associations culturelles, pour répondre aux problématiques rencontrées par l'ensemble des domaines artistiques de la filière.

## 1.5 le statut juridique

Le cluster Culture & Coopération est porté par Culture & Coopération, association de type loi 1901.



## → 2-Activités, services et leurs impacts

### 2.1 – développer une offre de services mutualisés pour ses membres

---

Création le 01/01/2012 du groupement d'employeurs *L'équipe associée (EAGE)* pour la gestion, le contrôle de gestion et l'amélioration des systèmes d'information. Il a pour objectifs de développer des moyens et emplois partagés autour de la gestion-contrôle de gestion, du service paye et gestion sociale, du service administration réseau (portail extranet commun) - budget annuel de 115.000€ ; 2,5 ETP.

### 2.2 – accompagner la création d'activités innovantes sur un mode coopératif

---

Conception depuis novembre 2011 d'un lieu créatif – le Mixer - en partenariat avec Saint-Étienne Métropole (assistance à maîtrise d'ouvrage) pour expérimenter un «activateur d'idées open source sous licence globale territoriale» à partir d'un lieu en friche en cours de réhabilitation au cœur de la Manufacture – Plaine Achille : imaginer la reconversion du bâtiment des imprimeries : projet artistique du lieu, son modèle économique et son montage financier. Il s'agit de mobiliser les compétences et les savoir-faire des membres autour de la conception et de l'exploitation d'une entreprise collective; enclencher les partenariats public-privé, l'inter-clustering et l'inscription dans l'aménagement du territoire. L'un des membres, la SARL Yes High Tech, s'est transformée en société coopérative de production en juillet 2011.

### 2.3 – soutenir les professionnels par la mobilisation de ressources

---

- développement d'une fonction ressources collectives mise à disposition des acteurs de Culture & Coopération. C'est dans cet esprit que le cluster accueille en mars 2012 les rencontres nationales ;
- initier un pôle territorial des coopérations économiques ; le cluster s'engage dans la réflexion nationale et régionale pour alimenter et s'alimenter de modélisations, projets, enjeux portés par les différents pôles en émergence sur les territoires ;
- défendre une vision de l'entrepreneuriat culturel dans le champ de l'ESS pour porter une représentation collective des associations et entreprises culturelles membres du cluster auprès des instances et des dispositifs de développement économique, d'aménagement du territoire, de l'innovation, participer à l'élaboration des politiques publiques, accéder à de nouveaux dispositifs. Le cluster est sollicité en qualité de tête de réseau et expert (France active, réseau DLA, Crédit coopératif...).



## 3-L'économie du projet

### 3.1 Principes généraux d'élaboration budgétaire

- Les modes de contractualisations, commerciaux et de travail, sont choisis de manière à être en capacité de ne pas reconduire l'initiative de Culture & Coopération après le 31 décembre 2013 si les structures devaient ne pas trouver un modèle de structuration et économique adéquats : conventionnements avec des partenaires à terme fixe et en fonction des moyens de l'association, contrats de travail à durée limitée, le cas échéant pour des fonctions cadres, à objet défini ;
- les membres du cluster consolident un chiffre d'affaires annuel de plus de 3 M€, emploient 50 salariés permanents et plus de 250 intermittents du spectacle ; ils sont animés par plusieurs centaines d'associés, d'administrateurs et de bénévoles ;
- les comptes d'exploitation prévisionnels ont été établis de manière totalement analytique en fonction des actions développées ;

### 3.2 Ressources matérielles

Culture & Coopération dispose de locaux dans un ensemble de bureaux partagés au 20, rue Saint-Joseph, 42 000 Saint-Etienne. La surface initiale louée n'est que de 20 m<sup>2</sup> pour un total disponible de 120 m<sup>2</sup>. Des extensions ultérieures sont prévues et budgétées en fonction de l'arrivée de nouveaux collaborateurs-trices.

### 3.3 Ressources humaines

Culture & Coopération a développé un modèle de ressources humaines mixtes s'appuyant sur différents cadres contractuels : ressources salariées, stagiaires et volontaires en service civique, membres du comité de pilotage.

	<b>Total</b>	<b>Ressources salariées</b>					<b>Ressources non salariées</b>		
		<b>Coordinat eur (cdd à objet défini)</b>	<b>Chargé(e)s de missions (cdd)</b>	<b>Responsab le R&amp;D (cifre)</b>	<b>Administr ation / Communic ation (cdd)</b>	<b>Volontaire s (service civique)</b>	<b>Stagiaires (convention)</b>	<b>Comité de pilotage (charte d'engageme nt)</b>	
<b>2010-2011</b> (14 mois)	<b>5470h soit 2,57 ETP</b>	2032h soit 0,95 ETP	695h soit 0,33 ETP	455h soit 0,21 ETP		480h soit 0,22 ETP	758h soit 0,35 ETP	1050h soit 0,5 ETP	
<b>2012</b> (12 mois)	<b>11438h soit 6,28 ETP</b>	1820h soit 1 ETP	1820h soit 1 ETP	1820h soit 1 ETP	910h soit 0,5 ETP	1440h soit 0,8 ETP	2578h soit 1,4 ETP	1050h soit 0,57 ETP	

Le cluster atteint ainsi son cadre d'exercice optimal pour un bon développement de ses actions dès fin 2012.

### 3.4 Budget réalisé 2011

produits consolidés									
Budget réalisé 2011									
	Fonctionnement	% total des charges	Projets	% total des charges	Chiffre d'affaires	Fonctionnement	% total des produits	Projets	% total des produits
Achats		500 € 0,66%	190 € 0,25%				0 € 0,00%		
Fournitures		500 €	190 €		Services				
Charges externes		15 386 € 20,44%	30 178 € 40,10%		Biens				
Loyers et charges		2 160 €	360 €						
Télécom., postes		500 €	55 €						
Comité de pilotage		1 506 €							
Prestataires externes			24 677 €		Subventions		24 524 € 32,58%	41 238 € 54,79%	
Prestations diverses		3 000 €	4 183 €		Europe			17 210 €	
Honoraires		4 720 €	203 €		Etat		5 000 €	4 552 €	
Frais missions-récep.-déplac.		500 €	700 €		Région RA		16 524 €	4 476 €	
Charges communication		3 000 €			CG 42				
Rémunérations		7 200 € 9,57%	9 291 € 12,35%		SEM				15 000 €
Coordinateur cdd-od		7 200 €	3 384 €		Ville StE		3 000 €		
Resp. R&D Cifre			3 822 €		Autres				
Missions cdd									
Volontaires									
Stagiaires									
Charges sociales		3 528 € 4,69%	3 416 € 4,54%		Autres produits		3 310 € 4,40%	6 190 € 8,22%	
Impôts et taxes		0 € 0,00%	0 € 0,00%		Cotisations		3 310 €	6 190 €	
Dotations		720 € 0,96%	4 852 € 6,45%		Autres				
Autres charges		0 € 0,00%	0 € 0,00%						
Total Charges		75 262 €			Total Produits		75 262 €		

### 3.5 Budget prévisionnel 2012

produits consolidés									
Budget réalisé 2011									
	Fonctionnement	% total des charges	Projets	% total des charges	Chiffre d'affaires	Fonctionnement	% total des produits	Projets	% total des produits
Achats		500 € 0,66%	190 € 0,25%				0 € 0,00%		
Fournitures		500 €	190 €		Services				
Charges externes		15 386 € 20,44%	30 178 € 40,10%		Biens				
Loyers et charges		2 160 €	360 €						
Télécom., postes		500 €	55 €						
Comité de pilotage		1 506 €							
Prestataires externes			24 677 €		Subventions		24 524 € 32,58%	41 238 € 54,79%	
Prestations diverses		3 000 €	4 183 €		Europe			17 210 €	
Honoraires		4 720 €	203 €		Etat		5 000 €	4 552 €	
Frais missions-récep.-déplac.		500 €	700 €		Région RA		16 524 €	4 476 €	
Charges communication		3 000 €			CG 42				
Rémunérations		7 200 € 9,57%	9 291 € 12,35%		SEM				15 000 €
Coordinateur cdd-od		7 200 €	3 384 €		Ville StE		3 000 €		
Resp. R&D Cifre			3 822 €		Autres				
Missions cdd									
Volontaires									
Stagiaires									
Charges sociales		3 528 € 4,69%	3 416 € 4,54%		Autres produits		3 310 € 4,40%	6 190 € 8,22%	
Impôts et taxes		0 € 0,00%	0 € 0,00%		Cotisations		3 310 €	6 190 €	
Dotations		720 € 0,96%	4 852 € 6,45%		Autres				
Autres charges		0 € 0,00%	0 € 0,00%						
Total Charges		75 262 €			Total Produits		75 262 €		



## 4-La gouvernance

- ▶ Comment s'organise la gouvernance ?
  - **L'assemblée générale de l'association** est composée de l'ensemble des structures adhérentes (1 voix par structure) ; elle élit un bureau et valide les adhésions ;
  - **Le bureau** est composé de 5 personnes dont 2 co-président(e)s ; il pilote le cluster avec les salariés et désigne les membres du comité de pilotage ;
  - **Le comité de pilotage** rassemble les représentants des différentes structures adhérentes ; il se réunit toutes les six semaines, élabore et suit les actions, échange avec des ressources extérieures. Le comité émet un avis sur les demandes d'adhésions au bureau.
- ▶ Qui peut devenir membre du cluster ?

Peut demander à être membre du cluster toute structure légalement constituée, quelle que soit sa forme juridique (association, entreprise, université...) dès lors qu'elle exerce tout ou partie de son activité dans le champ économique artistique et culturel ; qu'elle emploie régulièrement du personnel salarié ; que son siège social est domicilié dans le sud du département de la Loire.
- ▶ Qui siège au conseil de pilotage ?

Les structures membres nomment deux représentant(e)s maximum auprès de l'association Culture & Coopération, de préférence relevant d'une fonction de dirigeant(e), salariée ou non c'est-à-dire toute personne dont les responsabilités et la présence régulière et opérationnelle dans l'activité de sa structure lui confèrent toutes capacités à prendre des décisions engageant durablement sa structure d'un point de vue technique, stratégique ou organisationnel.
- ▶ La participation est-elle rémunérée ?

Non. En revanche, les membres du cluster, en fonction de leurs compétences, sont sollicités en priorité pour répondre aux besoins et sont alors rémunérés.
- ▶ Quel est le montant de la cotisation ?

Pour l'année 2011, la cotisation des structures adhérentes a été fixée à 1% des rémunérations brutes annuelles versées en 2010, plafonnée à 5.000€. A compter de l'année 2012, l'adhésion sera également ouverte aux salariés et administrateurs/associés des entreprises et associations membres de Culture & Coopération.
- ▶ Comment s'organise le comité de pilotage?

Actif depuis novembre 2010, c'est le lieu de travail entre toutes les associations et entreprises parties-prenantes du cluster. Il se déroule sur une journée complète le plus souvent possible. L'organisation de cette journée, coordonnée par un(e) responsable salarié(e) du cluster, articule temps d'échanges d'informations (le «quoi de neuf?»), temps de suivi et d'arbitrage des actions développées (points d'étapes, décisions), temps d'élaborations de nouveaux projets selon des besoins collectifs identifiés et – en règle générale – temps d'accompagnement par des ressources extérieures (auditions, rencontres, formations) selon les thématiques de travail retenues.
- ▶ Quelle est la posture des personnes qui siègent au comité de pilotage ?

Elle est double : elles représentent les intérêts de leurs structures et l'intérêt collectif ; elles apportent, en tant que professionnels, réflexion et compétences au travail collaboratif.

## 5.1 Les points forts de l'innovation sociale

- **Un principe d'association et de mutualisation** qui se concrétise, partagé par une quinzaine d'entreprises ou associations travaillant dans le domaine artistique et culturel sur le territoire, qui se développe à travers différents thèmes comme le bénévolat, l'ingénierie financière, les ressources humaines.
- **Une notion d'entrepreneuriat collectif** comme par exemple le Fil, salle de musiques actuelles de Saint-Étienne qui est aujourd'hui un équipement culturel cogéré par une vingtaine de structures professionnelles qui travaillent toutes dans le domaine des musiques actuelles et qui ont fait un acte courageux en 2006 puisqu'elles ont collectivement candidaté à un marché public à la gestion de cet équipement au travers d'une DSP. Depuis cinq ans, elles cogèrent ensemble cet équipement, associées à une quinzaine de salariés. Autre exemple avec le cinéma le France à Saint-Étienne, devenu cinéma associatif avec 350 spectateurs, usagers et représentants d'associations qui ont créé en 2010 une société coopérative d'intérêt collectif et ont sauvé le cinéma en le rachetant. Autre exemple avec CD1.com, association qui regroupe un ensemble de producteurs indépendants de musiques enregistrées qui, en 2004, a créé une plate-forme de distribution alternative.
- **Une approche en référence au slogan « penser global, agir local »** qui désigne une posture d'acteurs qui sont des praticiens de la culture et qui interviennent sur l'aménagement du territoire, le développement économique, l'action sociale, sanitaire et l'innovation.

## 5.2 Principaux freins et interrogations actuelles

Un travail prospectif sera mené dès 2012 par les membres du Comité de pilotage afin de déterminer quelles devront être les évolutions statutaires et de fonctionnement de Culture & Coopération. L'enjeu se situera notamment dans la question posée de la place des différentes parties prenantes des entreprises et associations membres du cluster, c'est à dire les salariés, administrateurs ou associés, voire bénévoles, dans la gouvernance même de Culture & Coopération.

Comment faire valider, justifier et faire contrôler par des individus, concernés au quotidien par les changements induits dans leur activité professionnelle, les actions menées par le cluster ? Comment demain faire émerger des collaborateurs-trices de nouvelles actions ?

Comment répondre à l'enjeu de démocratisation de l'économie, en adéquation avec les valeurs portées par les membres de Culture & Coopération, sans déstabiliser le pilotage opérationnel des structures et du cluster ? Au-delà de la question de la modélisation de la gouvernance du cluster, celles du modèle économique à terme, une fois l'expérimentation de trois ans sur la période 2011-2013 close, ainsi que celle des relations inter-structures et des participations croisées, viendront complexifier les échanges et le cadre statutaire choisi : association, union d'économie sociale, société coopérative d'intérêt collectif ou groupe de capitaux, Culture & Coopération pourrait évoluer.

- Les responsables du cluster s'interrogent quant à leur investissement dans les dispositifs de politiques publiques : quelle compatibilité entre les logiques de projets institutionnels, très formatés, et l'envie des acteurs de terrain d'expérimenter, d'innover ? Cela demande « le droit à l'erreur, le droit de se regarder pédaler ! » C'est aujourd'hui un point de difficulté que les coordinateurs de clusters ont à gérer car ce sont eux qui articulent cette double contrainte.
- La collaboration avec le monde de la recherche et du développement s'avère difficile (manque de moyens humains en interne, cultures distinctes, secteurs peu habitués à travailler ensemble). Il est envisagé d'intégrer à l'équipe un collaborateur pour développer ce partenariat (contrat Cifre).



## Contacts

### Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

Réalisation : Tugdual Ruellan

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

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

[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)



Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen.