

**Pôles Territoriaux de Coopération Économique culture :**  
**des regroupements pragmatiques**  
**dans des secteurs d'activité de grande incertitude**  
*pragmatic groupings in very uncertain sectors of the economy*

Philippe HENRY<sup>1</sup> / Août 2015

**Mots-clés :** Économie, Entreprise, Culture, Coopération, Mutualisation, Budget

### Résumé

Les Pôles territoriaux de coopération économique culture se présentent en France comme des regroupements à vocation coopérative d'organisations, souvent de très petite taille, en premier lieu de producteurs et de distributeurs professionnels. Ceux-ci s'agrègent d'abord à partir d'une filière centrale d'activité artistique ou culturelle, même si une dimension complémentaire de développement territorial est aussi souvent présente.

Ces organisations relèvent d'une pluralité de statuts juridiques, commerciaux et non commerciaux, mais la forme associative est dominante. Plus structurellement, elles peuvent être appréhendées comme autant d'entreprises sociales et correspondent largement à la nouvelle définition des entreprises d'économie sociale et solidaire précisée dans la loi de juillet 2014, alors même que beaucoup d'organisations ne s'en revendiquent pas explicitement.

Des valeurs communes de partage et de coopération sont constamment présentes dans chaque regroupement. L'objectif concret premier porte néanmoins sur une mutualisation de moyens et de compétences, de manière à mieux faire face aux forts aléas de survie et de développement auxquels chacun est confronté. Cette visée très pragmatique se décline alors dans différentes formes de partage d'informations, d'expériences, d'opportunités et de moyens. La constitution d'une offre de nouveaux biens ou services, tant aux membres du regroupement qu'en direction d'acteurs externes, est une perspective récurrente, basée sur le portefeuille de compétences rassemblé, mais qui n'est pas si simple à réaliser. Les emplois partagés constituent aujourd'hui la modalité de mutualisation la plus formellement aboutie.

Dans des environnements socioéconomiques de très grande incertitude, l'engagement de la plupart des membres porte d'abord sur des projets particuliers. Un engagement plus net et constant des dirigeants d'une dizaine d'organisations constitue généralement le noyau du regroupement et la ressource politique centrale de sa cellule d'animation et de coordination. Celle-ci joue un rôle crucial dans la régulation, autant formelle qu'informelle, de l'ensemble coopératif et pour son développement.

La fragilité des différentes organisations conduit à des contributions financières des membres qui restent limitées et, plus globalement, à un équilibre budgétaire fragile du regroupement, toujours fortement dépendant de fonds publics. Le double développement de l'activité des membres et de la mise en commun de leurs ressources économiques et financières est donc un enjeu décisif pour leur avenir.

### Abstract

*The so called Pôles Territoriaux de Coopération Économique culture often appear in France as groupings of very small organizations of professional producers and distributors for their vast majority, that have a co-operative vocation. These organizations first aggregate from a central field of cultural or artistic activity, even if there is often also an additional competence as regards territorial development.*

---

<sup>1</sup> Philippe HENRY est chercheur en socioéconomie de la culture, Maître de conférences HDR retraité de l'Université Paris 8 - Saint-Denis. Il est en particulier membre de l'*Institut de Coopération pour la Culture* et participe au groupe "Analyses et connaissances" du *Labo de l'ESS*.

These organizations have a variety of legal status, commercial and non commercial, but what dominates is the associative form. From a more structural point of view, they can be considered as social enterprises and correspond to a great extent to the new definition of enterprises of social and solidarity economy as specified in the law of July 2014, even though many of these organizations do not explicitly refer to it.

Common values of sharing and cooperation are always present in each grouping. Yet, their first concrete objective is the mutualisation of means and skills so as to cope better with the numerous hazards in their survival and development each of them is confronted with. This very pragmatic goal takes a variety of forms such as sharing information, experience, opportunities and means. A recurring perspective, based on the skills that have been gathered, which is not so easy to achieve, is to propose new goods or services to the members of the group as well as to actors out of it. Today, job sharing is the best achieved mode of mutualisation.

In very uncertain socioeconomic environments, most of the members commit themselves to specific projects. A clearer and more constant commitment of the managers of about ten organizations generally makes up the nucleus of the grouping and the central political resource of its animation and coordination unit which plays a crucial role in its formal and informal regulation as well as in its developing.

Because of the fragility of the organizations the financial contributions of the members remain limited and the budget balance of the grouping fragile and then deeply dependent on public funds. The development of the members' activity along with their pooling their economic and financial resources is therefore a decisive stake for the future.

## Table des matières

<b>Une étude plus approfondie sur quelques cas</b>	<b>3</b>
<b>Une trame d'analyse pour dégager des indicateurs de fonctionnement</b>	<b>4</b>
<b>Des morphologies de regroupement contrastées au regard des définitions de principe des PTCE</b>	<b>7</b>
<i>L'importance des filières d'activité</i>	7
<i>Une majorité d'entreprises coopérantes de production et de petite taille</i>	8
<i>Une pluralité de statuts à dominante associative</i>	9
<i>Des entités coopératives à mieux problématiser</i>	10
<b>Des activités de coopération conformes aux objectifs avancés, même si elles ont du mal à s'approfondir et se diversifier</b>	<b>13</b>
<i>Des objectifs premiers de mutualisation de moyens et de compétences</i>	13
<i>Un partage d'informations, d'expériences et d'opportunités</i>	14
<i>Vers une offre de biens et services basée sur le portefeuille de compétences</i>	15
<i>De la mutualisation de l'emploi à un développement plus intégré</i>	16
<b>Une gouvernance à l'image des agencements de projets et l'impossibilité récurrente actuelle d'un autofinancement</b>	<b>18</b>
<i>Un engagement des membres d'abord sur des projets particuliers</i>	18
<i>La fonction d'animation et de coordination au cœur de la gouvernance</i>	19
<i>Un équilibre budgétaire fragile et fortement dépendant des fonds publics</i>	20
<i>Des contributions financières des membres encore limitées</i>	21
<b>Faire d'abord avec les circonstances et les opportunités</b>	<b>23</b>
<b>Annexe - Trame pour une compréhension analytique plus approfondie d'un regroupement coopératif territorial à forte dimension culturelle, dont les PTCE culture</b>	<b>26</b>

## Une étude plus approfondie sur quelques cas

Aujourd'hui, une bonne dizaine de regroupements coopératifs, dont les membres développent d'abord des activités artistiques ou plus largement culturelles, se réfèrent à la dynamique des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE). Celle-ci a été initiée dès 2009 et progressivement formalisée à partir de 2010 par le Labo de l'ESS, avant de connaître une première institutionnalisation étatique via successivement un appel à projets en 2013, son inscription dans la loi relative à l'Économie sociale et solidaire de juillet 2014 et un second appel à projets lancé en 2015. Même si cette reconnaissance rapide concourt à une plus grande visibilité de ce type d'agencement coopératif, elle introduit aussi de nouvelles inflexions entre autres dans les objectifs visés. Il est donc intéressant et devient urgent d'évaluer, sur des cas concrets, la concordance entre, d'une part, les principes directeurs d'une démarche originelle qui se voulait exploratoire et proactive, ainsi que les inflexions introduites par son institutionnalisation récente et, d'autre part, les réalisations concrètes que l'on peut aujourd'hui observer.

C'est dans cette optique et suite aux constats synthétiques opérés grâce à différentes études menées en 2013-2014 sur un ensemble de PTCE de divers secteurs d'activité<sup>1</sup> qu'une trame d'analyse a été mise en forme à partir de mai 2014 et plus amplement développée pour les regroupements coopératifs à forte dimension culturelle dès juin 2014<sup>2</sup>. Compte tenu de moyens de recherche limités et des explorations déjà réalisées sur quelques pôles à forte concentration culturelle (PTCE culture), le choix pour la saison 2014-2015 s'est porté sur quatre cas avec l'objectif de mieux appréhender et comparer leurs fonctionnements respectifs :

Fontaine O Livres réellement constituée à partir de 2007, centrée sur le monde du livre (petite édition) en particulier du Nord-Est parisien et installée dans le quartier de la Fontaine-au-Roi ;

La Coursive Boutaric, implantée dans un immeuble du quartier des Grésilles à Dijon, également initiée en 2007 autour du spectacle vivant (avec un accent originel fort sur les musiques actuelles) et désormais élargie au secteur audiovisuel et plus largement créatif ;

Paris Mix qui, dès 2008, regroupe dans le quartier de la Goutte d'Or à Paris des entreprises participant à la chaîne de valeur du monde musical (musiques du monde) ;

Culture & Coopération enfin, regroupement en 2010 d'une dizaine d'entreprises et associations culturelles de l'agglomération de Saint-Etienne, sur un spectre d'activités assez large de production, de diffusion ou d'accompagnement de projets, d'abord dans le spectacle musical, l'audiovisuel ou le cinéma, et longtemps logé dans un petit bureau avant de pouvoir disposer d'un siège commun plus ample en fin 2015 dans le nouveau quartier de la Manufacture.

Le choix volontaire de regroupements ayant plusieurs années d'existence vise à mieux appréhender les enjeux auxquels ces organisations se trouvent confrontées une

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet Laurent FRAISSE (coord.), « Pôles Territoriaux de Coopération Économiques. Synthèse des études 2013 », Groupe Analyses et connaissances, *Le Labo de l'économie sociale et solidaire*, juin 2014.

<sup>2</sup> Cette grille plus spécifique a été établie par Philippe HENRY, en concertation avec Luc DE LARMINAT d'Opale – Centre de ressources Culture pour les dispositifs locaux d'accompagnement – et Alban COGREL de l'Ufisc – Union fédérale d'intervention des structures culturelles –, dans le cadre de l'intérêt porté par ces deux structures à l'observation et l'accompagnement des dynamiques de coopération dans le champ artistique et culturel.

fois passée la période d'émergence et de première mise en œuvre<sup>3</sup>. Si ces quatre exemples ne constituent qu'un panel réduit d'observation et d'analyse, ils conduisent pourtant à dégager une série de points de repères, voire de constats récurrents. Au-delà des dissemblances et de la singularité même des situations, ces éléments de caractérisation peuvent alors suggérer une première représentation idéaltypique des PTCE culture<sup>4</sup>, chaque cas concret se situant toujours plus ou moins en écart d'un référentiel néanmoins pertinent pour une approche compréhensive et comparative plus approfondie de ces agencements organisationnels particuliers. L'année de référence prise en compte est 2014.

C'est à la présentation de ces résultats syncrétiques – restant à mieux confirmer et affiner par analyse d'autres situations – que la suite de ce texte est consacrée. Les renvois aux cas observés resteront donc globaux, d'autant qu'une règle de confidentialité a été convenue avec les responsables interrogés sur le détail des événements ou des dispositifs mis en œuvre.

## **Une trame d'analyse pour dégager des indicateurs de fonctionnement**

L'enquête a reposé sur la passation d'un questionnaire largement qualitatif en face-à-face entre l'enquêteur et le responsable de la cellule d'animation-coordination du PTCE concerné. Ici encore, la faiblesse des moyens de recherche disponibles<sup>5</sup> n'a pas permis une interrogation de plusieurs personnes-clé dans cette fonction cruciale d'animation-coordination, sans même parler d'une interrogation de responsables de chacune des organisations véritablement centrales et porteuses du regroupement coopératif. Dans la mesure où une partie de la trame analytique est constituée par une demande de pondération relative de propositions élémentaires – une note à donner de 4 à 0 selon l'importance accordée à tel ou tel item –, les résultats présentés reposent donc sur la perception de l'histoire et du mode de fonctionnement du PTCE par le responsable principal de la cellule d'animation-coordination. Ce point signalé, il ne constitue plus forcément un biais d'analyse. Il apparaît surtout comme une approche située, qui pourrait tout à fait être reprise et travaillée de manière plus collective au sein d'un regroupement ou entre plusieurs d'entre eux.

La trame d'analyse est d'ailleurs issue d'observations et études passées, soit d'un panel bien plus large de situations et de partenaires. Elle s'organise autour de cinq

---

<sup>3</sup> Outre l'*a priori* favorable des coordinateurs des PTCE pour la démarche d'analyse, ces quatre regroupements faisaient partie des vingt-trois « pôles témoins » issus de l'appel à expérimentation lancé par le Labo de l'ESS en 2011, dont six étaient constitués autour d'une forte centration artistique et culturelle. En outre, l'un des cas a été lauréat de l'appel à projets de la DATAR « soutien à la dynamique des grappes d'entreprises » de 2010 et deux autres de l'appel à projets interministériel de 2013 « pour soutenir les pôles territoriaux de coopération économique ». Ils ont paru suffisamment dissemblables pour former un premier panel qualitatif pertinent compte tenu de l'objectif de la recherche.

<sup>4</sup> D'autant que certains éléments concernant les PTCE culture ressortent fortement par comparaison avec le fonctionnement d'autres PTCE ou d'autres formes de regroupement coopératif dans le domaine artistique et culturel. Sur ce dernier point, voir par exemple Laura AUFRERE, *Enjeux et perspectives du renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles*, CRIDA / Opale / Ufisc, 2014.

<sup>5</sup> Le processus de recherche a reposé sur les quelques disponibilités qu'a pu dégager Alban COGREL sur son poste de chargé de mission coopération et territoire à l'Ufisc (d'abord pour le travail d'enquête sur les trois premiers cas) et Philippe HENRY sur ses propres activités de retraité de l'Université (pour le cadrage méthodologique et le travail d'interprétation). Dans le cadre de son étude plus générale sur une vingtaine de PTCE et à partir d'un questionnaire moins étendu, Laurent FRAISSE du CRIDA s'est chargé du recueil de données sur Culture & Coopération.

dimensions différenciées : morphologie du regroupement ; objectifs et besoins identifiés<sup>6</sup> ; activités de coopération mises en œuvre ; critères d'appartenance au regroupement et modalités de gouvernance ; économie du projet coopératif.

L'articulation des résultats obtenus permet de mieux objectiver la trajectoire du cas observé et de mener une comparaison avec les autres.

La densité des informations recueillies auprès des responsables des PTCE observés, sur chacune des cinq dimensions d'exploration, a pu être diverse selon les cas – les données objectives et quantifiées aidant à mieux appréhender la morphologie de ce qui fait le cœur du regroupement ayant été les plus difficiles à obtenir. Pourtant, l'ensemble des données rassemblées permet de dégager une série de traits qui affinent notre compréhension tant analytique que plus systémique du fonctionnement de tels regroupements dans le domaine artistique et culturel.

**Trame pour une compréhension analytique plus approfondie  
d'un regroupement coopératif territorial à forte dimension culturelle,  
dont les PTCE culture<sup>7</sup>**

La première dimension porte sur la morphologie du PTCE, avec une attention privilégiée, pour chacune des organisations véritablement porteuses du regroupement en 2014, à sa taille (niveau de budget et nombre d'emplois rémunérés), à son secteur central d'activité (via le code NAF et la définition globale de la raison d'être qu'annonce l'organisation, par exemple sur son site Internet) et à son statut juridique. Cherchent également à être recueillis des éléments concernant les partenaires plus périphériques du regroupement, l'homogénéité ou l'hétérogénéité – objective ou/et ressentie – des organisations formant le cœur du PTCE, les territorialités principales de ses activités et les conditions historiques et contextuelles de sa formation progressive.

La seconde dimension s'intéresse aux principaux objectifs et besoins identifiés du regroupement, avec une première liste d'items à pondérer quantitativement (depuis 4 pour *absolument essentiel pour tous les membres* jusqu'à 0 pour *ne concerne pas vraiment les membres porteurs du regroupement*). Une liste de dix items explicitement formulés (plus possibilité d'en ajouter un ou plusieurs autres) est proposée. Elle a été construite par analyse de contenus sur des données déjà obtenues, en particulier dans les études de 2013-2014.

Si la formulation des items n'a pas réellement posé de problèmes de compréhension aux personnes interrogées – ce qui est, en soi, un résultat appréciable –, la nécessité est vite apparue de dédoubler la pondération selon que l'appréciation porte sur l'état actuel de la situation ou sur celui souhaité à échéance de deux ou trois ans. Cette double pondération a permis de mieux différencier le « où on en est » du « où on aimerait être dans quelques années ». De plus et pour chaque item au minimum considéré comme *important au moins pour une bonne part des membres*, l'illustration par un à deux faits concrets ou pratiques réalisées ou en cours est recherchée.

Une attention est aussi portée sur l'existence (ou non) d'un diagnostic commun et partagé entre les organisations et d'un socle de valeurs communes affirmées.

<sup>6</sup> Cette seconde dimension n'ayant pas été retenue dans l'approche conduite par Laurent FRAISSE, elle n'a donc pu être mobilisée sur le cas de Culture & Coopération qu'au travers de divers documents fournis par le regroupement.

<sup>7</sup> Voir la version définitive et complète de cette trame, à février 2015, en annexe.

La troisième dimension se focalise sur les activités de coopération concrètement mises en œuvre, sur les synergies, nouveaux services et impacts induits. Selon le même principe que précédemment, une double pondération quantitative est demandée sur treize items formulés et deux autres ouverts (*autre activité de coopération actuellement engagée* et *autre activité idéalement souhaitée par la majorité des membres*). Des éléments complémentaires sur le pourquoi des priorités mentionnées et sur les impacts estimés des activités réelles de coopération sont consignés, s'il y a lieu.

La quatrième dimension cherche à préciser les critères – formels ou plus qualitatifs – d'appartenance au regroupement et des éléments sur les modalités de sa gouvernance. La double pondération porte ici sur sept items explicites et un ouvert pour complément éventuel. Les éléments sur la gouvernance ciblent prioritairement les questions des modes de prise de décision, de la stabilité ou de l'évolution des membres centraux du PTCE, de la présence structurante d'un ou de plusieurs leaders, de l'existence et de l'intérêt d'un lieu commun facilitant tant une meilleure visibilité du regroupement que des mutualisations plus nombreuses ou intensives. Une attention spécifique à l'existence – formalisée ou non – d'une cellule d'animation-coordination ou, pour le moins, d'un comité de pilotage et à la manière dont y sont prises les décisions vise à apporter des éléments complémentaires.

Enfin, une cinquième dimension s'intéresse à l'économie du projet coopératif. Elle concerne les modalités économiques de contribution réciproque des membres à la marche générale du regroupement et de solidarité entre chacun d'entre eux, avec une double pondération de dix items, plus un ouvert. Elle s'intéresse aussi à l'existence d'un budget propre au PTCE et aux ressources internes ou externes consacrées à sa cellule d'animation-coordination. Des éléments qualitatifs sur la fragilité ou la dépendance de cette cellule à des financements externes (notamment publics) sont recherchés.

## Des morphologies de regroupement contrastées au regard des définitions de principe des PTCE

### *L'importance des filières d'activité*

La définition initiale des PTCE, proposée par le Labo de l'ESS en 2010 insiste sur le « regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire », regroupement lui-même « associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation », soit un ensemble finalement assez divers d'organisations, autant en termes de nature que d'objectifs. La cohérence commune de cet ensemble repose sur la mise en œuvre d'« une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable ». La charte de la démarche collective PTCE de septembre 2014 insiste sur les « dimensions d'entraide, d'interaction, de réciprocité, de recherche action et de progrès », en soulignant la perspective centrale de ce type de regroupement : « Créer, consolider et développer des activités, des emplois durables et de qualité, au bénéfice de son territoire et de ses habitants ».

Avec la loi de juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et, encore plus, avec le lancement par le gouvernement en avril 2015 d'un second appel à projets pour soutenir les PTCE, une inflexion injonctive sur la dimension socioéconomique apparaît nettement. Ainsi et outre la nature et la densité des coopérations et de la dimension innovante des projets proposés, la sélection des regroupements qui seront aidés se fera prioritairement sur des critères tels que le développement d'activités socio-économiques et un « impact direct sur le développement économique » des membres du regroupement, l'objectif à terme d'un fort autofinancement, un « impact positif sur leurs territoires, en particulier lorsqu'il s'agit de territoires fragiles ». Par ailleurs, le pôle devra comprendre au moins une entreprise d'économie sociale et solidaire, une autre ne relevant pas de cette économie et une troisième personne morale comme une collectivité territoriale, un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, un organisme de formation. L'appel à projets précise néanmoins que cette critérisation « ne participe aucunement d'un processus de labellisation et ne réserve pas aux seuls lauréats l'appellation de pôle territorial de coopération économique ».

Les quatre PTCE Culture observés montrent une réelle diversité de morphologie et de positionnement vis-à-vis des références que l'on vient de rappeler. Si les trois premiers ont trouvé leur inscription dans un quartier urbain relevant de la politique de la ville, le quatrième est en voie de réaliser son implantation dans un nouveau quartier créatif issu de la restructuration complète d'une ancienne emprise industrielle. Mais **tous proviennent d'initiatives civiles très vite associées à des instances ou soutiens publics, leur agrégation première s'étant faite à partir d'une filière centrale d'activité artistique ou culturelle** – en l'occurrence, musiques actuelles, musiques du monde ou bien livre –, même si une extension vers d'autres activités – surtout audiovisuelles ou créatives – est perceptible dans un cas et présente dès l'origine dans un autre. La présence d'entreprises centrées sur le numérique est également sensible et ne saurait surprendre, tant la transmédiation impulsée par les nouvelles technologies est un des traits contemporains majeurs d'un domaine d'activité où les relations entre pratiques artistiques artisanales et pratiques industrialisées sont en train de profondément se reconfigurer. On notera d'ailleurs qu'aucun PTCE ne s'est constitué à partir d'un secteur culturel d'abord artisanal, comme le théâtre ou le patrimoine. Cette fondation originelle

sur un ou quelques secteurs culturels particuliers implique de très fortes relations avec de nombreux acteurs des filières considérées, acteurs souvent sans lien direct avec le territoire où le regroupement est historiquement inscrit. Si des actions sont en effet développées avec des organisations ou des populations de proximité, la dynamique de ces PTCE repose largement sur la pérennisation et le développement de l'activité des différents membres au sein de la filière dont ils relèvent centralement. Pourtant et bien que l'état actuel des observations ne permette pas d'évaluer l'impact direct de l'activité propre des regroupements sur leur territoire proximal, on relève une **réelle implication de la plupart de leurs organisations membres – mais plus ou moins forte selon les cas – dans la vie socio-économique, culturelle ou politique locale.**

Autant de premières indications qui nuancent les préconisations de principe, au vu de la réalité observée de ces PTCE culture.

### *Une majorité d'entreprises coopérantes de production et de petite taille*

Un second ensemble de constats s'impose et doit être précisément pris en compte. En termes de positionnement dans les chaînes de valeur, on observe que les entreprises d'expérimentation, de production et de distribution sont toujours présentes dans les regroupements, l'aval de diffusion et d'appropriation ne l'étant surtout que dans deux cas seulement. Dans la terminologie coopérative du siècle passé, on serait donc **face à une coopération de production et non de consommation<sup>8</sup>, les publics et usagers étant en effet largement peu présents en tant que tels**, que ce soit en tant qu'organisation membre des regroupements ou au sein des instances décisionnaires de leurs organisations constitutives. Cet aspect n'a rien pour surprendre dans une économie encore très massivement structurée autour des œuvres et des démarches artistiques et culturelles proposées à des publics, par des producteurs désormais fortement professionnalisés. Reste qu'il transparait nettement dans les cas observés et accentue la prégnance d'une coopération envisagée de prime abord du point de vue des producteurs professionnels<sup>9</sup>.

Un autre aspect essentiel est à souligner. Les cas observés relèvent massivement du **regroupement de microentreprises<sup>10</sup>**, le nombre de celles ne comportant qu'une personne initiatrice ou guère plus qu'un salarié pouvant être non négligeable. L'éventail va surtout de très petites entreprises de un à trois équivalents plein temps pour des budgets allant de moins de 60.000 à 300.000 euros – qui dominent très largement dans au moins un cas – jusqu'à d'autres de six à moins de dix équivalents plein temps pour des budgets allant de 400.000 à plus de 900.000 euros. Dans trois cas, c'est d'ailleurs **une de ces entreprises à plus fort potentiel qui a été à l'initiative du regroupement** et qui continue toujours à être très motrice dans deux cas, plus en retrait désormais pour la

---

<sup>8</sup> Sur les rapports historiques et pour partie conflictuels entre ces deux types de coopération, voir Jean-François DRAPERI, *La république coopérative*, Bruxelles : éditions Larcier, 2012.

<sup>9</sup> Sur les particularités socioéconomiques du domaine artistique et les obstacles objectifs d'une approche réellement coopérative, spécialement entre producteurs ou entre producteurs et usagers, voir Philippe HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, Toulouse : éditions de l'Attribut, 2014 ; ou encore la dernière contribution collective de l'Institut de Coopération pour la Culture, *Investir en urgence dans des modèles économiques de la création artistique plus coopératifs et solidaires*, mai 2015.

<sup>10</sup> Le Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique définit les microentreprises comme celles occupant moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires par an ou le bilan est inférieur à 2 millions d'euros. Cette définition reprend et précise donc ce qu'on entendait préalablement par très petites entreprises (TPE).



troisième. Quelques rares entreprises dépassent le seuil des dix salariés en équivalent temps plein, celles dont le budget annuel frôle ou dépasse les deux millions d'euros ou qui comportent plus de vingt salariés étant encore plus rares. En tout cas, cette forte présence dans les regroupements d'entreprises de très petite taille est un facteur déterminant quant aux formes et possibilités de coopération qui pourront être réalisées<sup>11</sup>.

On notera que les plus grosses organisations membres relèvent presque exclusivement du statut d'établissement public ou d'association culturelle disposant d'une délégation de service public pour la gestion d'un équipement et donc d'un cahier des charges cadré par les pouvoirs publics. Si ces derniers sont toujours décisifs pour le fonctionnement du PTCE, comme nous y reviendrons plus loin, c'est souvent bien plus par la prise en considération favorable de la démarche et les aides financières qu'ils peuvent lui octroyer – sur des projets élémentaires ou par un engagement plus global et sur la durée – que par la participation directe et décisive d'une organisation ou d'un établissement public au fonctionnement du regroupement. Ainsi, et sauf dans un cas où un office public d'habitat et un autre où une association gérant un équipement sous délégation de service public ont été moteurs et restent déterminants pour le regroupement, **les membres de plus grande taille ne semblent pas particulièrement centraux et actifs** dans la dynamique passée ou actuelle des différents PTCE culture.

De même, un seul cas compte dans ses membres un organisme de formation, des partenariats avec des centres de recherche et d'enseignement supérieur apparaissent parfois, mais sur des durées limitées et sans qu'on puisse dire qu'ils se situent au cœur du fonctionnement du regroupement.

On pointera enfin que le nombre de membres officiels des regroupements est très variable, pouvant aller jusqu'à plusieurs dizaines. Dans les faits pourtant, **doit être maintenue l'hypothèse que chacun des PTCE est centralement porté par plus ou moins une dizaine de membres**, au titre de ceux qui se reconnaissent et s'investissent fortement dans l'organisation du regroupement, dans le développement des activités communes ou dans la cellule d'animation-coordination. Souvent d'ailleurs, l'implication réelle dans le regroupement est principalement le fait d'une personne de ces organisations, qui assume aussi en général une fonction de direction dans chacune d'entre elles.

### *Une pluralité de statuts à dominante associative*

Sur le plan des statuts des organisations membres, des distributions variables apparaissent, sans que cela implique nécessairement des différences notables de fonctionnement. Sur les trente-six éditeurs membres répertoriés sur le site Internet du PTCE de la filière livre, historiquement fondée sur des entreprises commerciales, on trouve ainsi : vingt-et-un sociétés à responsabilité limitée (SARL) et sociétés par actions simplifiée (SAS) ; douze associations type loi de 1901 ; trois indépendants ou sociétés par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) ; les indépendants (parmi lesquels au moins un auto-entrepreneur) et les petites SARL dominant pour les autres types de membres (graphistes, services éditoriaux, conseils et formateurs, diffuseurs et média...). Pour le cas centré sur les musiques du monde, sur une quarantaine de membres repérés, plus de la moitié sont des associations, de l'ordre de vingt pour cent des SARL – dont une société

---

<sup>11</sup> Sur les caractéristiques des microentreprises, sous l'angle de leurs diverses relations commerciales à leur environnement, voir en particulier Alexandre MALLARD, *Petit dans le marché. Une sociologie de la Très Petite Entreprise*, Paris : Presses des Mines, 2011.

coopérative et participative (SCOP) et deux sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) –, un peu moins de vingt pour cent des SARL unipersonnelle (SARLU) ou des SAS, et un peu plus de cinq pour cent des sociétés anonymes (SA) à conseil d'administration. Le troisième cas, où la palette d'activités centrée sur le spectacle vivant est plus diverse et se complète entre autres d'une activité filmique et audiovisuelle, les huit acteurs centraux – dont une organisation locale de gestion d'un espace commun extérieur – se répartissent en six associations, une SCIC de forme SA et un office public d'habitat. Dans le dernier cas enfin, la douzaine de membres centraux comportent huit associations, une SCOP de forme SARL et une SCIC de forme SA et deux SARL simples.

**Le statut associatif apparaît donc nettement majoritaire** dans trois des cas et largement présent dans le quatrième, sans que cela soit forcément corrélé à une intensité plus forte des formes démocratiques de gouvernance interne. La présence des statuts explicitement coopératifs est sensible, tout en restant finalement assez modeste. Les autres statuts commerciaux enfin concernent, dans l'immense majorité des cas, des entreprises de petite ou très petite taille. Sur ce point, on retrouve une situation de pluralité familière au domaine artistique et culturel, les seuls statuts étant pourtant loin d'exprimer toutes les combinaisons et interférences effectives entre dimensions commerciale et non commerciale dans ces secteurs d'activité.

#### *Des entités coopératives à mieux problématiser*

Au final et au-delà de leurs singularités, les cas observés renvoient plutôt à des initiatives contextualisées de **regroupement progressif d'acteurs autour d'opportunités de renforcement et de développement de l'activité de chacun par construction ou mise en commun d'un certain nombre d'outils à visée coopérative**. Ce mouvement se concrétise de fait autour d'espaces de travail localement disponibles et, en particulier, d'un lieu commun – déjà investi ou prochainement à venir – permettant la facilitation d'une mise en œuvre de projets partagés. Deux cas mettent également explicitement et fortement en avant une double préoccupation de participation au développement territorial local (quartier en rénovation ou métropole en évolution) et d'intensification des pratiques coopératives ou d'économie solidaire. Ces questions ne sont pas absentes des deux autres cas, mais elles apparaissent comme moins structurantes. L'intensité et le poids de telles valeurs communes dans la dynamique des regroupements sont donc très variables.

Quoi qu'il en soit, la polarité d'activité affirmée dans le domaine artistique, culturel et créatif trouve toujours sa complémentaire territoriale, de manière néanmoins contrastée, la prise en compte de la réalité du territoire d'inscription donnant lieu à des projets spécifiques, ne serait-ce que dans une optique pragmatique d'interaction avec des partenaires locaux. De même, des objectifs sociaux et coopératifs sont bien constamment présents dans chacun des regroupements, **sans que l'on puisse soutenir que la dimension d'économie sociale et solidaire soit toujours revendiquée comme partie intégrante du projet initial**. L'objectif économique premier semble donc être d'abord de sécuriser un peu mieux l'activité de chacun. Si la question des échanges contributifs et réciproques traverse également les différents PTCE culture, elle paraît encore largement relever d'une nécessité d'apports économiques autres que les ressources marchandes et redistributives insuffisantes, à elles seules, pour assurer le fonctionnement des organisations élémentaires et des regroupements. Pour l'instant, le

plaidoyer pour une autre conception de l'économie artistique et culturelle<sup>12</sup> reste donc un chantier largement incertain et ouvert, ce qui n'empêche pas, là encore, des expérimentations pragmatiques dans les diverses modalités coopératives à l'œuvre.

Outre le fait que la thématique de l'économie sociale et solidaire est encore peu reprise ou revendiquée dans le domaine artistique et culturel, une autre **référence pertinente pour les organisations membres des PTCE observés pourrait être celle d'entreprise sociale**, telle que développée, par exemple, par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) pour lequel « les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance »<sup>13</sup>. Cette double question de la lucrativité limitée et de la gouvernance partagée ne fait pas débat en termes de fonctionnement interne du PTCE – et notamment de sa cellule d'animation-coordination. Mais elle n'est pas forcément au cœur du projet de chacun de ses membres, en premier lieu confronté à l'incertitude de la valorisation sociale et économique de son activité.

La petite ou très petite taille des organisations membres et leur positionnement fréquent dans la partie amont la plus risquée des chaînes de valeur – elles-mêmes très instables et disputées – du domaine artistique, culturel et créatif induisent en effet un horizon un tant soit peu déterminé n'excédant pas, le plus souvent, six mois ou un an, la conclusion de conventions pluriannuelles de deux ou trois ans avec des collectivités publiques étant alors un appui minimal très recherché. C'est donc par l'enjeu artistique et culturel – qui reste déterminant pour chaque organisation – que se trouve d'abord revendiquée une finalité sociale et sociétale première. Et moins qu'un enjeu de profitabilité, c'est la recherche d'une viabilité économique minimale de l'organisation qui s'impose également, d'autant que chacune se trouve plongée dans un environnement sectoriel passablement concurrentiel, de par la nature même de l'activité et du nombre des acteurs – en particulier producteurs – qui y cherchent une reconnaissance suffisante pour perdurer.

Par ailleurs, l'activité centrale des organisations élémentaires des PTCE observés indique plutôt des situations de non concurrence frontale entre membres, ne serait-ce que parce que chacun travaille sur une niche particulière comme c'est le cas dans le regroupement centré sur le livre ou celui fondé autour des musiques du monde. Les cas de coopération et de compétition – une tension vive et simultanée de coopération et de compétition – semblent ainsi pouvoir être largement évités au profit d'une situation générique plus favorable de complémentarité coopérative.

Une autre référence affleurant dans au moins un des cas étudiés renvoie à la **problématique des communs**, envisagée comme « ensembles de ressources collectivement gouvernées, au moyen d'une structure de gouvernance assurant une distribution des droits entre les partenaires participant au commun et visant à l'exploitation ordonnée de la ressource, permettant sa reproduction sur le long terme »<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Voir à ce sujet, Bruno COLIN et Arthur GAUTIER (dir.), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Toulouse : éditions érès, 2008, ou encore Patricia Coler, « Culture et économie solidaire, l'UFISC », dans Madeleine Hersent et Arturo Palma Torres (éd.), *L'économie solidaire en pratiques*, Toulouse : éditions érès, 2014.

<sup>13</sup> Pour une première approche analytique de la notion d'entreprise sociale, voir par exemple Amandine BARTHELEMY et Romain SLITINE, *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Paris : Vuibert, 2011.

<sup>14</sup> Benjamin CORIAT (dir.), *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris : Les Liens qui Libèrent, 2015, p. 38-39. Pour une introduction générale à cette problématique, voir aussi David BOLLIER, *La*

Au vu des ressources réellement mises en commun au sein des PTCE que nous aborderons dans la prochaine section et des modes repérables de leur gouvernance, chacun des regroupements observés constituerait ainsi une sorte de micro-commun fondé autour du partage de ressources immatérielles particulières. Dans celui-ci, les organisations membres conserveraient pourtant l'exclusivité des droits d'exploitation et d'administration, tout en cherchant à ouvrir à un plus grand nombre les droits d'accès et d'utilisation aux ressources culturelles produites, collectivement au sein du regroupement ou par chacune de ses organisations membres.

Les différents points qui viennent d'être évoqués apparaissent fondamentaux pour une meilleure appréhension des modalités effectives de coopération au sein des PTCE culture observés. Peut-être le sont-ils encore plus que ceux retenus dans les préconisations de principe de ce type de regroupement, comme par exemple le souhait ou l'impératif – selon les textes de référence que l'on considère – d'un partenariat pluriel entre entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire, entreprises du champ marchand et concurrentiel, structures publiques, centres d'enseignement supérieur ou de recherche et organismes de formation.

On soulignera ici comment la loi de juillet 2014 précise les objectifs et les modalités de fonctionnement sous lesquels une entreprise – y compris à statut commercial – peut être considérée comme relevant de l'économie sociale et solidaire. À ce titre, seul le critère de « réserves obligatoires constituées, impartageables » et qui ne peuvent être distribuées pourrait permettre de catégoriser certains membres des PTCE culture en-dehors du périmètre de cette économie spécifique. Leur utilité sociale, au titre de leur « lutte contre les exclusions et les inégalités » entre autres sociales et culturelles, ou encore de leur contribution « à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire » ou « à la préservation et au développement du lien social » ne semble pas poser de difficultés insurmontables, y compris pour les organisations à statut commercial. Leur gouvernance démocratique guère plus, vu l'extension donnée à ce terme par la loi, qui exige simplement qu'elle soit « définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

En vertu de ces divers impératifs, **beaucoup de membres des PTCE culture pourraient finalement assez facilement être considérés comme relevant du champ de l'économie sociale et solidaire.** *A contrario*, sur l'impératif d'une pluralité de statuts entrepreneuriaux, les regroupements à forte centration artistique ou culturelle risquent d'avoir bien plus de mal à répondre au second appel d'offres national de 2015, sans même revenir sur les autres critères prioritaires d'efficacité socioéconomique et territoriale mis en exergue !

## **Des activités de coopération conformes aux objectifs avancés, même si elles ont du mal à s'approfondir et se diversifier**

### *Des objectifs premiers de mutualisation de moyens et de compétences*

Les réponses obtenues auprès des responsables de la coordination de chaque PTCE sur les objectifs assignés à celui-ci et sur les besoins identifiés apparaissent tout à fait en phase avec ce qui vient d'être dit<sup>15</sup>. Dans tous les cas, trois items sont considérés actuellement ou à moyen terme comme *essentiels* pour tous les membres : une optimisation des ressources disponibles, par mutualisation significative de moyens matériels, de compétences ou de financements ; un partage et une veille élargis d'informations sur les opportunités et les évolutions du secteur d'activité ou du territoire ; la recherche d'une taille critique pour mener collectivement des projets de plus grande ampleur. Autant dire que **priment les objectifs d'adaptation socioéconomique par épaulement réciproque des membres en vue d'amplifier leur activité**. À peine moins valorisés et au minimum également *centraux* pour la plupart des membres, viennent ensuite la création de nouveaux services, le développement de coopérations visant à la structuration territoriale d'une filière ou d'un secteur d'activité, de même que le renforcement d'une capacité collective d'ingénierie territoriale et de développement local, certains de ces trois nouveaux items pouvant apparaître comme seulement *importants* au moins pour une bonne part des membres dans l'un ou l'autre des cas observés. Dans cette même catégorie, peut être rangé l'item investissement dans l'innovation sociale en termes de biens et services proposés ou de gouvernance mise en œuvre<sup>16</sup>.

De manière bien plus contrastée, l'item participation à la dynamisation d'un territoire par reprise d'entreprises ou relocalisation d'activités oscille de très à fort peu valorisé. Enfin, deux derniers items recueillent de faibles scores et paraissent même souvent *périphériques* pour la plupart des membres : la mise en place de stratégies solidaires, équitables et durables de production, distribution et commercialisation, ainsi qu'une meilleure visibilité locale de l'économie sociale et solidaire via des projets partenariaux avec entreprises, collectivités, équipes de recherche et populations.

Ce tableau général des items valorisés n'est pas en soi contradictoire avec les valeurs communes et les critères proposés par les textes de référence sur les PTCE que nous avons rappelés. Par contre, il souligne tout l'intérêt qu'il y a à compléter ces cadrages de principe par une analyse fonctionnelle et factuelle des regroupements, qui donne toute sa place aux objectifs pragmatiques de coopération. D'autant que **les PTCE culture évoluent dans un environnement socioéconomique foncièrement incertain, conflictuel et fluctuant**. Sous couvert de valeurs communes d'échange plus partagé ou solidaire et sur la base aussi bien d'une proximité territoriale relative que d'une complémentarité sectorielle, qu'est-ce qui prime réellement dans les cas observés ? Ce sont les **projets de mutualisation de moyens et de compétence, voire d'emploi** ; ce sont les **projets d'accompagnement et de renforcement d'acteurs de taille modeste ou très modeste** dans leur insertion ou leur développement au sein de leur filière

---

<sup>15</sup> Rappelons que cette dimension n'a été explicitement explorée par questionnaire que pour les trois premiers cas.

<sup>16</sup> On retrouve finalement des priorités assez comparables pour le quatrième cas, qui met en exergue dans son plan d'action pour 2014 à 2016 les trois axes de coopération suivants : accroître et partager des ressources (humaines, matérielles, immatérielles) ; hybrider les savoir-faire entre organisations et individus ; mutualiser la fonction développement et innovation.

principale d'activité ; ce sont les **misés en coopération et complémentarité d'acteurs, la mise en cohérence d'actions dans un périmètre sectoriel ou territorial donné**. Tout cela est loin d'être infime, ne serait-ce qu'au vu des formes de développement très particularisées, fragmentées, inégalitaires et hiérarchisées du domaine artistique, culturel et créatif. Tous les cas observés revendiquent aussi une dimension d'intérêt public. Pourtant, force est de constater que **la plus grande part des modalités coopératives expérimentées par les regroupements porte d'abord sur une dimension de services à ses membres**. Si ces coopérations peuvent venir conforter les activités proposées à des publics plus larges, ces dernières restent ainsi – à quelques exceptions près – du ressort des organisations élémentaires.

Pour en revenir un instant à la thématique d'intérêt public de l'économie solidaire et comme déjà signalé, un seul cas met explicitement en exergue sa volonté de participer à une telle économie, où les membres du PTCE seraient bien compris comme des entreprises, mais dans leur quadruple responsabilité économique, sociale, environnementale... et culturelle – dans laquelle l'artistique tiendrait une place irréductible –, la question d'une gouvernance interne plus collégiale de chacun des membres étant également posée. De même et dès son origine, un autre cas s'est situé comme « visant à structurer et consolider les pratiques de collaboration » existant dans son cadre métropolitain entre organisations professionnelles « de la culture participant à l'articulation d'une filière culturelle d'économie sociale »<sup>17</sup>.

Au bout du compte et dans une démarche à caractère inductif, mieux vaut probablement commencer par **considérer, valoriser et soutenir les volontés diverses de coopérer et les modalités induites dans leurs conditions concrètes de réalisation**, qui sont nécessairement aussi liées aux opportunités – tant locales que plus largement réticulaires et sectorielles – que les organisations concernées rencontrent et dont elles ont l'habileté de se saisir. De ce point de vue, la réalité des activités de coopération engagées ou souhaitées est une porte d'entrée décisive pour mieux appréhender la spécificité des PTCE culture.

### *Un partage d'informations, d'expériences et d'opportunités*

Si la hiérarchie des activités de coopération réellement mises en œuvre ou à renforcer à échéance de deux ou trois ans se révèle propre à chaque regroupement et très liée à son histoire et sa morphologie singulières, plusieurs aspects comparatifs peuvent néanmoins être soulignés.

Deux items apparaissent comme absolument *essentiels* pour tous les membres. En premier, **les échanges d'informations ou d'expériences, les apports réciproques quoique ponctuels de savoirs ou de compétences particuliers, les temps de rencontre collective conviviaux** sont très fortement valorisés. Ils se déclinent dans toute une palette de comportements et d'évènements, allant de relations les plus informelles à des dispositifs plus ou moins nettement formalisés. Les différentes formes de rendez-vous réguliers – de bimensuels à mensuels – et exceptionnels – tout au long de la saison ou une fois par an – illustrent cette dynamique, où le traitement de questions explicitement mises à l'ordre du jour se combine avec des plages d'échange plus informel et/ou conviviaux – lors de repas ou de moments festifs, par exemple. On retrouve sur ce

---

<sup>17</sup> Pour d'autres considérations sur les tensions argumentaires liées à la revendication par les acteurs culturels d'une dimension d'intérêt public, voir par exemple Philippe HENRY, « Développement durable et spectacle vivant : une approche encore très irénique », dans Daniel URRUTIAGUER (coord.), *Théâtre et développement durable, Registres* n° 18, Paris : Presses de la Sorbonne Nouvelle, 2015.

point le mixte constitutif des PTCE entre coopération par intérêt et coopération au titre des valeurs et au-delà du seul calcul intéressé de chacun.

Le second item plébiscité porte sur la **mise en place d'outils communs de traitement d'information** (veille réglementaire, commerciale ou d'opportunités territoriales...) **ou de communication**. Là encore et en lien avec l'item précédent, la dynamique se joue au premier chef via **les échanges affinitaires qui se nouent entre membres au fil du temps, bien plus qu'au travers de dispositifs formalisés**. Les capacités d'alerte et de transmission rapide permises par les nouvelles technologies favorisent de toute évidence cette mise en réseau d'informations pouvant être pertinentes pour l'un ou l'autre des membres du regroupement. Cela peut aller jusqu'à des outils communs de communication, comme par exemple une lettre électronique régulière aux membres.

### *Vers une offre de biens et services basée sur le portefeuille de compétences*

Par là, on en arrive assez vite à deux autres items nettement mis en avant par la majorité des regroupements, bien qu'ils ne soient pas si simples à concevoir, mettre en œuvre et développer. Un lien dialectique peut en effet être établi entre, d'une part, **la mise en place d'une offre multiple de services aux membres** (gardiennage, formation, achat groupé...) dont le coût serait mutualisé (par exemple via une tarification spécifique) et, d'autre part, **la proposition d'une offre commune de biens ou de services pour des acteurs externes au regroupement**, faisant jouer la complémentarité de compétences des organisations membres et ajoutant à leurs activités respectives. Sur ce double point, plusieurs types d'initiative sont repérables dans les cas observés, même s'il s'agit surtout d'expérimentations qui se poursuivent, avec constamment la question du mode de financement et de la viabilité économique de ces services. Constituer un portail des compétences disponibles dans le regroupement semble un prérequis et vient conforter les deux items initiaux que nous avons évoqués. Plus largement, il s'agit de rendre plus visibles ces compétences pour les membres et pour des acteurs externes, non membres, de manière à multiplier les opportunités d'activité et de partenariat.

En lien avec ce qui précède, **la proposition de conseils ou d'expertises, de modules ou de dispositifs de formation** est souvent explorée. Elle peut aussi se décliner sous la forme d'une pépinière d'entreprises, pour certains des membres ou des initiatives externes qui débutent, mais également dans **la mise en place d'un espace de travail partagé (co-working) ou d'un tiers-lieu à vocation culturelle et numérique**<sup>18</sup>. Ces différentes propositions font l'objet d'une tarification au moins pour les acteurs externes au regroupement, sans qu'on puisse pour autant parler aujourd'hui d'une source vraiment significative de recettes propres. Du point de vue des services plus strictement conçus au profit des membres, la mise en place d'espaces ou d'évènements de promotion de l'activité des uns ou des autres apparaît dans deux cas, celle d'un portail des compétences et l'organisation d'évènements culturels de plus ou moins grande ampleur dans un troisième, le fonctionnement d'une centrale pour concourir à des appels d'offres publics dans le quatrième. Ici encore, c'est bien le développement de l'activité de chaque organisation – y compris dans des évènements ou plusieurs membres se coordonnent – qui constitue le socle du jeu coopératif.

Au total, le développement de ces modalités de coopération autour de la mise en visibilité et de la mutualisation des compétences peut aussi déboucher sur la mise en

---

<sup>18</sup> Pour une approche pragmatique de la notion de tiers-lieu, se reporter au wiki du Movilab à l'adresse [http://movilab.org/index.php?title=Portail:Les Tiers Lieux](http://movilab.org/index.php?title=Portail:Les_Tiers_Lieux)

place d'emplois partagés ou de la rationalisation de la gestion administrative et financière, deux points que nous évoquerons un peu plus loin.

L'item portant sur la mutualisation de locaux et de moyens matériels (espace de travail, lieu d'hébergement, outillage technique...) est plus diversement valorisé, mais oscille néanmoins entre *important* pour une bonne part des membres à *essentiel* pour l'ensemble d'entre eux. Seul le cas ne disposant pas encore d'un espace commun suffisant reste en retrait sur ce point. En effet, c'est **notamment grâce à un lieu commun partagé que va pouvoir réellement se développer la double dynamique informelle et formelle des relations et des projets**. Il facilite en tout cas la conception et la mise en place des activités de coopération que l'on a jusqu'à maintenant signalées. Cette mutualisation porte d'abord sur la capacité à disposer de bureaux ou d'en partager, tout en pouvant inclure des achats groupés (fongibles, photocopieur...).

Un autre item souvent *central ou important* pour la plupart des membres concerne **la participation croisée épisodique à des projets portés par l'un ou l'autre** (dont partage des recettes ou facturation interentreprises des prestations), l'enquête suggérant qu'on est, là encore, plutôt dans des échanges au fil des affinités et des opportunités entre organisations, sans que des dispositifs plus formalisés – en particulier sur les modalités des financements proportionnels ou croisés – soient à ce jour élaborés. Dans les faits, on a donc surtout affaire à des projets localisés de sous-traitance ou de co-production entre certains membres.

Enfin, la volonté de formuler et de mettre en œuvre une vision stratégique commune vis-à-vis du territoire proximal ou des principaux secteurs d'activité du regroupement est nettement valorisée par l'ensemble des cas observés, mais renvoie à un travail de mise en cohérence des projets portés par les organisations membres et de refonte de la gouvernance d'ensemble du regroupement qui s'avère un processus de longue haleine. On est probablement ici entre une volonté exprimée et la difficulté d'une mise en œuvre suffisamment souple mais effective. On retrouvera bientôt une situation similaire sur la question des processus communs de recherche et développement.

### *De la mutualisation de l'emploi à un développement plus intégré*

D'autres items font l'objet d'une évaluation moins partagée et renvoient sans doute davantage à la singularité des cas observés. Il en est ainsi de **la gestion d'emplois partagés, formalisée ou non dans un Groupement d'employeurs**, qui apparaît *essentielle* à tous les membres dans un seul cas et *centrale* pour la plupart des membres dans un autre. La mise en place d'un tel groupement (GE) porte, dans le premier cas, sur cinq postes mutualisés et implique quatorze membres. Il n'est pas inutile de signaler qu'il s'agit du regroupement comportant une part importante de microentreprises d'une certaine taille – des budgets annuels entre 500.000 et 1.000.000 d'euros – et une vingtaine de membres annoncés comme investis dans des groupes de travail. Dans le second, le GE porte sur quatre postes mutualisés et dix organisations impliquées, avec là encore au moins deux grosses microentreprises en particulier situées sur le segment de la diffusion. On retrouve ici les critères de la taille et d'une meilleure prévisibilité relative des activités à moyen terme des organisations coopérantes, qui permettent de mieux assurer sur un temps long le risque d'une telle mutualisation. Ce n'est certainement pas un hasard si le cas comportant le plus de très petites microentreprises utilise le premier GE sur un des postes mutualisés, en se gardant bien d'initier lui-même une structure autonome de ce type. Une bonne part des membres du troisième cas considère cette question comme *importante*, mais sans pour autant se lancer jusqu'ici dans la création



d'une structure spécifique.

Sans qu'il soit possible d'en dire plus à ce stade de l'enquête, l'item d'un engagement dans des processus communs de recherche et développement (R&D) concerne explicitement deux cas observés et un troisième de manière moins marquée, alors même que sa traduction concrète n'est pas évidente et que les liens pérennes avec des structures de recherche restent peu apparents, nous l'avons précédemment indiqué.

De même, plusieurs items butent au premier chef sur la difficulté de mise en œuvre réelle, parfois aussi sur une perception d'enjeu plus *périphérique* pour les membres.

Ainsi, la conception et la mise en œuvre d'outils de mutualisation et de rationalisation de la gestion administrative et financière au moins d'une partie des membres est considérée comme *centrale* dans un cas, seulement *importante* dans un second, encore *périphérique* pour les deux autres. De fait, c'est **la question de la nécessité et de la capacité d'outils de solidarité financière entre les membres qui semble être un point nodal**. Si des aides réciproques et temporaires en trésorerie sont perceptibles, la formalisation d'une gestion plus commune et solidaire paraît s'en tenir au mieux, pour l'instant, à envisager des emplois partagés qu'on vient de signaler. Une fois de plus, l'impératif d'adaptation et de réinvention constantes de l'activité des membres, leur incertitude structurelle quant au moyen et long terme au sein d'un contexte fortement concurrentiel et mouvant, la fragilité économique induite de chacun rendent très délicate la concrétisation de ce genre d'item.

De même, le développement de projets communs aboutissant à la création de nouvelles activités régulières ou de nouvelles entreprises parties prenantes du regroupement paraît, dans tous les cas, *importante* à beaucoup des membres. Mais seule l'évolution dans le temps dira si certains projets communs, initialement localisés dans leur objet et leur durée, pourront se transformer en une activité plus pérenne et suffisamment viable, ou encore si l'attraction du regroupement sera suffisante pour inciter de nouveaux entrants à venir le rejoindre. Dans le même esprit, l'objectif d'une gestion commune d'une fonction de ressources humaines au sein du regroupement (gestion prévisionnelle des compétences, échanges et transferts structurels de celles-ci...) est au mieux *important* pour un certain nombre de membres, mais semble encore largement hors de portée, au-delà de la mise en place dans un cas d'un portail de compétences ou de celle d'un GE dans deux autres cas comme précédemment indiqué.

Si l'enquête ne permet guère d'en dire davantage, on peut pourtant avancer l'hypothèse que, dans les quatre cas, **les coopérations concrètes réalisées grâce au regroupement ont participé au maintien – voire à l'amélioration – de l'activité** toujours relativement fragile de ses différents membres. Sept ans après leur début d'émergence pour les plus anciens, ce n'est en rien négligeable au vu des spécificités du domaine artistique et culturel et des mutations auxquelles sont soumises toutes les organisations qui le constituent, notamment celles à taille modeste. Seul l'avenir dira si un soutien politique et civil plus ample aux démarches coopératives pourra amplifier, approfondir et élargir l'« esprit coopératif » qui se manifeste dans les activités partagées des cas observés.

## **Une gouvernance à l'image des agencements de projets et l'impossibilité récurrente actuelle d'un autofinancement**

### *Un engagement des membres d'abord sur des projets particuliers*

Dans tous les cas, l'**admission formelle comme adhérent du regroupement et le paiement de la cotisation annuelle** forment le premier critère d'appartenance d'une organisation au PTCE, selon leur coordinateur principal respectif.

Mais deux d'entre eux signalent comme *essentiels* ou *centraux* deux autres critères. L'un est bien plus fonctionnel – **prendre part à l'animation et aux processus de décision du regroupement dans son ensemble** –, tandis que l'autre renvoie à une adhésion globale à des valeurs et des comportements – **être signataire d'une charte et/ou d'un règlement de fonctionnement**. Curieusement, ces deux dimensions sont déclarées comme *non vraiment pertinentes* dans un autre cas, le dernier leur attribuant une *importance mais non décisive*.

De même, l'implication active dans plusieurs activités proposées par le regroupement est au mieux considérée comme *centrale* par un des coordinateurs, *importante mais pas décisive* pour un autre, les deux derniers espérant qu'elle devienne *centrale* à terme, ce qui ne fait que souligner leur pertinence actuellement restreinte.

Se trouve ici indirectement confirmée une configuration peut-être générique dans les PTCE culture, où **de nombreuses organisations membres souhaitent réellement coopérer au travers d'activités communes ou partagées, sans pour autant vouloir par trop s'impliquer dans leur gouvernance et animation d'ensemble**. Cette hypothèse expliquerait bien les aléas rencontrés pour initier, maintenir et développer sur la durée une implication réelle de la totalité des membres dans la gouvernance coopérative d'ensemble du regroupement, alors même que des coopérations sur des projets particuliers ou des aspects plus délimités continuent à s'inventer et à être à l'œuvre. Plusieurs indicateurs de l'enquête se recoupent pour indiquer que tous les membres d'un regroupement sont, de fait, loin d'être véritablement porteurs de sa dynamique d'ensemble, même s'ils maintiennent leur adhésion à son principe et à ses modalités directrices. Cette dynamique repose en définitive largement sur l'engagement – cette fois-ci plus affirmé – de certains, qui constituent une sorte de « noyau dur » de chacun des regroupements. Ainsi, dans les deux cas où le nombre de membres est important, **ceux qui sont réellement actifs et régulièrement impliqués ne représentent au mieux qu'une moitié voire une petite minorité d'organisations**. Un cas envisage d'ailleurs de différencier statutairement les membres actifs et les membres simplement utilisateurs.

La motivation des membres semble donc d'abord porter sur les activités ou propositions du regroupement en lien direct avec leurs propres préoccupations. Ce qui n'est déjà pas négligeable, au vu de la taille souvent très modeste des organisations membres et des dimensions de fortes incertitude et variabilité du domaine artistique, culturel et créatif. À nouveau, la dimension pragmatique se détache fortement et doit être considérée comme un état de fait actuel, peut-être aussi une résultante des situations extrêmement précaires de la plupart des organisations membres des PTCE culture, nullement comme un jugement de valeur dépréciatif. Les difficultés internes et contextuelles de développement sont en général telles qu'une participation à un regroupement coopératif est déjà une décision en soi importante, voire structurante.

La capacité de contribuer économiquement aux charges de fonctionnement et d'investissement de l'ensemble coopératif n'apparaît ainsi *essentielle* que pour deux

coordinateurs, un autre la déclarant *importante mais non décisive* et le quatrième comme *pas vraiment pertinente*. Un approfondissement de l'observation serait seul à même de **faire la part entre les contraintes budgétaires des membres des regroupements et une distance – elle aussi à mieux expliciter – face à la mise en commun d'une partie de leurs ressources financières**, de toute évidence très limitées pour la plupart d'entre eux.

Sauf dans un cas, la mobilisation antérieure de ressources (temps, compétences, financements) sur des projets de coopération avec un ou plusieurs membres actuels du regroupement apparaît comme un critère *périphérique* voire *non pertinent* pour appartenir au regroupement. De même, seuls deux cas signalent comme *important mais sans être décisif* le critère d'être un acteur ou une entreprise de l'économie sociale et solidaire ou d'en partager les valeurs et les pratiques. On retrouve ici une concordance avec des éléments précédemment pointés.

### *La fonction d'animation et de coordination au cœur de la gouvernance*

L'animation et la coordination du PTCE sont **formellement assurées au travers d'une association type loi de 1901**, même si deux cas étudient l'hypothèse du passage à une SCIC et un troisième est sur le point d'en constituer une. Mais surtout les quatre coordinateurs estiment que leur PTCE est en phase de consolidation-développement – voire de restructuration pour l'un d'eux –, situation qui met immédiatement en exergue la question du rapport entre instance formelle et dispositifs plus informels de gouvernance. Si la structure associative permet une organisation délibérative à plusieurs niveaux de prise de décision et de responsabilité, **la réalité plus quotidienne de régulation et de prise de décision tient ainsi beaucoup aux divers groupes de travail et séminaires plus ou moins réguliers** que la cellule d'animation-coordination – au premier rang de laquelle le coordinateur principal et généralement quelques membres faisant partie du Conseil d'administration ou du Bureau de l'association support – saura initier ou soutenir dans la durée. On retrouve ici une organisation matricielle bien connue, où la dimension verticalisée de la gouvernance – un bas et un haut en interaction réglée – qu'induit la structure associative ne tient surtout que par l'existence d'une dimension horizontalisée construite autour de groupes de projet et autres comités de pilotage, où s'impliquent plus fortement les membres concernés par les sujets débattus.

On se trouve donc **face à des dynamiques régulatrices qui se gardent de dispositifs trop formalisés, tout en déployant une gamme de formats délibératifs**, de boucles d'échange, de niveaux de prise de décision finalement assez conforme à la complexité sans cesse mouvante du regroupement et de l'activité de ses membres. Que cette dynamique ne soit pas de tout repos est une autre histoire ! Sans que ce soit très apparent dans les données recueillies, on notera pour au moins deux cas observés la présence toujours actuelle de chacun des fondateurs du regroupement dans la cellule d'animation-coordination, ne serait-ce qu'au titre de membre du Conseil d'administration de l'association support. Dans des configurations organisationnelles passablement complexes comme les PTCE, **la question des personnes en capacité de faciliter l'articulation globale d'enjeux et de modes mouvants de coopération pose en tout cas celle de la place et de la forme d'un leadership attentif au maintien d'une cohésion dynamique suffisante** entre acteurs toujours par ailleurs préoccupés par leur propre devenir.

### *Un équilibre budgétaire fragile et fortement dépendant des fonds publics*

Concernant l'économie générale du regroupement, il est extrêmement difficile et, au fond, peut-être pas vraiment pertinent de tenter de déterminer son poids global – au travers d'indicateurs tels que le budget cumulé ou la valeur ajoutée totale de l'ensemble des organisations membres, le nombre d'équivalents plein temps employés ou encore le nombre d'heures de bénévolat mobilisés. D'autant qu'il faudrait pouvoir différencier la part relevant des organisations véritablement porteuses du regroupement et les acteurs plus périphériques ou simplement partenariaux<sup>19</sup>. Par ailleurs, seule une observation de l'évolution au long cours – sur un minimum de cinq ans par exemple – serait à même de fournir des éléments un tant soit peu structurels. La présente enquête ne comporte pas assez de données précises pour en dire aujourd'hui plus sur cet aspect. On s'en tiendra donc à quelques considérations sur le budget de sa cellule d'animation-coordination et sur les modalités économiques actuellement mises en œuvre entre ses membres.

Pour l'animation et la coordination du PTCE, les quatre cas ont initialement opté pour la création d'une association idoine, aucun projet ultérieur de passage en SCIC n'étant encore actuellement effectif. **Les budgets 2014 de ces associations restent modestes**, entre 150.000 et 390.000 euros – hors recettes liées aux GE quand c'est le cas<sup>20</sup> –, un budget plus important permettant évidemment de dégager un peu plus de moyens pour des activités et des projets portés par cette structure. Hors frais éventuels de location de l'espace commun, **une part majoritaire de ces budgets porte sur la rémunération de personnels**. Ces postes n'excèdent jamais l'équivalent de deux plein temps pour la fonction d'animation-coordination proprement dite et correspondent dans au moins deux cas à un emploi aidé par la puissance publique. Les autres personnels salariés par le regroupement concernent la gestion d'activités communes particulières ou les emplois partagés et représentent dans le meilleur des cas entre deux et cinq emplois, pas forcément tous à plein temps.

**La part des recettes propres** – hors celles liées aux GE – dans le budget propre du regroupement **varie très fortement d'un cas à l'autre**, de 7 à 37 %. Mais le score va de 24 à 39 % si on prend en compte les recettes et le budget des GE, preuve de l'importance de cette ressource dans les deux cas concernés. Hors celle-ci, les recettes propres proviennent – et pour pratiquement 23 % du budget dans deux cas – de la **location de certaines parties de l'espace commun pour des événements** en lien avec l'objet même du regroupement ou pour des **prises à disposition de bureaux ou d'espaces de travail partagé**, à des membres du regroupement et à des personnes ou organisations non membres mais dont l'objet recoupe celui du PTCE. Les recettes de formation sont le plus souvent très modestes – pas plus de 12 % du budget dans le meilleur des cas – et représentent une source de revenus qui restera sans doute à moyen terme encore limitée. Les apports des cotisations – plutôt de 1 à 3 % du budget, et jusqu'à un peu plus de 5 % dans le meilleur des cas – et des éventuels pourcentages sur activités croisées ou communes des membres restent peu significatifs.

---

<sup>19</sup> Les données déclaratives recueillies situent le poids global de l'activité du noyau central des regroupements entre 4 et 14 millions d'euros et le nombre d'équivalent temps plein entre 24 et 130. Cela correspondrait à une plus ou moins importante Petite entreprise (au sens du décret signalé de décembre 2008, les PME – Petites et Moyennes Entreprises – occupent entre 10 et 250 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel entre 2 et 50 millions d'euros ou un total de bilan entre 2 et 43 millions d'euros).

<sup>20</sup> Dans le cas où la cellule d'animation du regroupement est séparée du GE associé, le budget global 2014 de cette double entité s'élèverait à quelques 515.000 euros. Dans l'autre cas où les deux entités ont été fusionnées, le budget global n'excède pas 282.000 euros.

L'équilibre budgétaire de la cellule d'animation-coordination repose donc clairement sur des fonds publics – entre 56 et 72 % des budgets, selon les cas. La part provenant de l'État au double titre de son aide spécifique aux PTCE et de manière bien plus modeste des aides à l'emploi l'emporte largement dans trois cas – et reste très importante pour le quatrième – sur les financements des collectivités locales – commune ou agglomération d'implantation et Région dans tous les cas. **Cette très forte dépendance aux financements publics** – qui, par ailleurs, correspondent pour beaucoup à des dispositifs limités dans le temps – fait peser sur chacun des regroupements une réelle incertitude quant à leur avenir à moyen et long terme. Bien entendu, la question d'un plus net autofinancement de la cellule d'animation-coordination, par apports complémentaires des membres et par développement d'activités portées par cette seule cellule, est partout présente. Les instabilités actuelles du domaine artistique et culturel ne conduisent pourtant pas à penser que le ratio entre recettes propres et besoin de financement redistributif – au premier rang, public – évoluera beaucoup sur les prochaines années, dans la mesure où un développement du regroupement exigera le renforcement des moyens consacrés à cette cellule. Il y a là un réel élément de fragilité pour l'avenir des PTCE culture.

Le jugement global des coordinateurs des cas observés va dans le sens de ce qui vient d'être avancé. **Les aides publiques sont signalées partout comme absolument essentielles, pour aujourd'hui comme pour demain.** Selon les cas, viennent ensuite comme ressources *essentiels* ou *centrales* la vente des biens ou services spécifiques directement issus de la fonction d'animation-coordination (formations, conseils, mises à disposition payantes...) ou le financement structurel ou régulier par les membres (adhésions, cotisations, dons...). Les contributions bénévoles ou les mises à disposition partielles de personnel par les membres sont généralement bien moins mises en avant. Quant aux prélèvements variables et ponctuels sur les projets issus de la coopération entre plusieurs membres, cette modalité ne semble concerner aujourd'hui qu'un seul cas, même si un test à ce sujet est en cours chez un autre. Enfin, dans la mesure où la cellule d'animation-coordination est formalisée sous une forme associative autonome, la prise en charge principale de cette fonction par le budget d'une seule organisation membre n'est pas une ressource mobilisée.

#### *Des contributions financières des membres encore limitées*

Plus précisément, au titre des modalités économiques de la coopération au sein du regroupement, **la contribution régulière des membres pour couvrir le coût des moyens mutualisés (locaux, animation, emplois...)** est considérée comme *essentielle* par toutes les organisations associées ou au moins *centrale* par la plupart d'entre elles. Elle se décline toujours par des cotisations annuelles de chacun des membres, mais peut également prendre la forme d'une participation aux charges locatives du lieu commun, en particulier quand l'organisation membre y dispose d'un bureau.

Les **cotisations annuelles restent peu élevées**, ne serait-ce que pour inciter de nouvelles organisations à rejoindre le regroupement. Cette cotisation peut être fixe (de 50 à 200 euros, selon les cas), un regroupement ayant néanmoins introduit une cotisation complémentaire assise sur un pourcentage des recettes (0,5%) de chaque organisation membre et un autre l'envisageant pour le futur. Un cas a opté pour une cotisation proportionnelle aux rémunérations brutes versées l'année précédente (1%), mais avec un plafond ajusté selon les années (actuellement, 2.500 euros).

Les **contributions en compétences fournies entre membres – qui ne font généralement pas l'objet d'une comptabilisation**, en termes de temps passé par exemple – est la seconde ressource principale constamment évoquée. Plus globalement, la modalité portant sur des prestations croisées et facturées entre membres sur des projets de coopération est aussi souvent citée, sans pouvoir être plus précisément et concrètement identifiée.

On peut par contre considérer les **transferts financiers liés aux emplois mutualisés comme la modalité principale de coopération financière** au sein des regroupements. Pour les deux cas disposant d'un GE, les refacturations internes associées représentent ainsi entre 15 et 18 % du budget cumulé de la cellule d'animation-coordination du PTCE et du GE.

Pour mieux financer le projet d'ensemble – dont son animation et coordination –, la modalité d'un pourcentage sur les ressources issues des activités et des projets menés en commun est moins souvent signalée et semble être seulement en cours de définition pour certains.

Alimenter le projet global par un pourcentage sur les échanges réalisés entre membres semble ne concerner que peu de cas, sa mise en œuvre concrète se révélant sans doute encore plus complexe que la modalité précédente.

Dans ces conditions, la mise en place d'un fonds financier commun par mobilisation de l'épargne locale ou/et par des outils de finance solidaire est en cours de réflexion dans un cas, mais se trouve encore hors de portée de réalisation pour la plupart.

De même, une solidarité économique par soutien monétaire à un membre en difficulté (aide à la trésorerie, apport en fonds de roulement...) peut avoir été pratiquée, mais reste considérée comme modalité *périphérique* ou non actuelle pour la plupart.

On retrouve ici la **réelle difficulté des membres des regroupements à s'engager financièrement les uns envers les autres**, sur un moyen ou long terme et pour une part significatif de ce type de ressources.

D'autres modalités sont signalées, mais relèvent surtout d'événements singuliers qui se sont produits dans l'un ou l'autre cas, sans que cela représente un parti pris générique. Il en va ainsi de la fusion ou de l'absorption d'une organisation membre par une autre, ou encore de l'investissement financier commun dans une activité ou une entreprise, membre actuel ou futur du regroupement.

À ce sujet et pour l'instant, on discerne plutôt la réalisation de coproductions de projets à durée et objet limités. Enfin, la participation croisée de membres au capital d'autres entreprises, membres actuels ou futurs, est perçue aujourd'hui et à terme comme au mieux *périphérique*.

## Faire d'abord avec les circonstances et les opportunités

Pour conclure, on soulignera à nouveau la très grande cohérence des réponses obtenues dans les quatre cas observés. Pour une bonne part, **les PTCE à forte centration artistique et culturelle doivent être appréhendés au prisme de la socioéconomie propre à leur domaine d'activité**. Cet aspect a été souvent pointé au fil des lignes précédentes. *A minima*, il implique de largement compléter la représentation de principe de ces regroupements, telle que promue tant par les militants de l'économie sociale et solidaire que par les pouvoirs publics.

**Si les PTCE culture observés portent bien des valeurs partagées de coopération sectorielle et territoriale, de volonté d'un développement humain plus émancipateur et solidaire, ils apparaissent également comme des regroupements à visée éminemment pragmatique et issus de circonstances aussi bien contraignantes – coopérer pour survivre et se pérenniser – que capacitantes – se regrouper dans l'espoir de mieux se développer.**

Regroupements d'organisations souvent de petite taille, généralement fort peu soutenues par les acteurs les plus importants et reconnus de leur filière d'appartenance, c'est bien à leur propre échelle qu'ils mettent concrètement en œuvre des modalités de mutualisation, de coopération, de participation ou de solidarité, ou encore de gestion à buts premiers autres que lucratifs et qui donnent une vraie place à l'ancrage territorial de leurs activités. Par là, **ils participent de fait aux valeurs, principes et modes d'action de l'économie sociale et solidaire, mais sans pour autant toujours s'y référer publiquement et explicitement**. La force, l'originalité et la particularité des projets artistiques ou culturels portés – on devrait dire incarnés – par des personnes dans chaque organisation, voilà ce qui les constituent au premier chef et fondamentalement.

La coopération entre acteurs fait bien historiquement partie de la convention commune au domaine artistique et culturel, aux côtés d'autres aspects bien moins collaboratifs<sup>21</sup>. Mais **deux points de net frottement** sont à souligner en référence aux traits constitutifs du mouvement coopératif et d'économie sociale d'hier et de la mouvance de l'économie sociale et solidaire d'aujourd'hui.

Pour ces mouvements, la finalité de service aux membres des organisations concernées et plus largement à la collectivité toute entière, et non de profit financier pour quelques uns, est constitutive. Fort bien. Mais pour le domaine artistique, on notera que rien n'est sur ce point gagné d'avance, notamment au vu de **la puissance encore très actuelle du thème de l'autonomie de l'art et de la liberté des artistes**. En tout cas, la simple invocation que ce domaine relèverait par essence de l'intérêt général ou des biens communs est un argument dont la solidité et la pertinence n'est pas en soi garantie, d'autant qu'un accord social majoritaire en ce sens est encore loin d'être évident.

Le second trait porte sur **la place qui doit être faite, dans le processus interne de décision, à une véritable dimension démocratique**, quel que soit l'apport financier ou de compétence de chacun à l'organisation – même si cela n'aboutit pas à la seule règle où une personne dispose d'une voix. Là encore, la concrétisation de ce principe dans le domaine artistique est très loin d'être facile, évidente et univoque, y compris dans sa part militant pour un développement plus social et solidaire.

---

<sup>21</sup> Sur ce sujet, voir par exemple Nathalie HEINICH, *L'élite artiste : excellence et singularité en régime démocratique*, Paris : Gallimard, 2005.

Sur cet aspect à forte dimension idéologique, on pourrait dire que les PTCE culture observés représentent déjà une gamme contrastée de situations d'entre-deux, qui fondent largement leur intérêt d'expériences socialement innovantes dans la période historique que nous traversons.

Quoi qu'il en soit, on aurait tort de ne pas tenir compte des potentialités et des difficultés coopératives qui sont propres à chaque grand domaine d'activité sociale. Les PTCE culture montrent assez clairement combien **la coopération renforcée entre organisations pour lesquelles l'enjeu central relève de la production, de la relation et de l'échange symboliques exige une attention et une inventivité décapées**. Ils mettent tout particulièrement en exergue les tensions pour partie toujours conflictuelles d'un développement qui veut conjointement porter sur des individualités et sur des communautés.

**Une déclinaison de ces dimensions se joue d'ailleurs très concrètement au niveau de la gouvernance matricielle** des regroupements qui cherchent à articuler, d'une part, les contributions équitablement reconnues de chacun et, d'autre part, les prises de décision au profit du collectif qui ne coïncident que très rarement avec l'unanimité ou même le consentement de tous. Inversement, sur cet aspect comme sur bien d'autres, la confrontation des regroupements artistiques, culturels et créatifs à des pratiques de coopération situées dans d'autres domaines d'activité pourrait sans aucun doute être, pour eux, source d'enrichissement et d'approfondissement<sup>22</sup>.

Enfin, une dernière question nodale ne saurait être minorée. Si la taille restreinte ou mesurée des organisations membres des PTCE culture constitue un de leurs meilleurs atouts en termes de créativité et de flexibilité, elle représente également une limite pour un plus ample développement de leur activité. C'est une des raisons qui les pousse à mutualiser une partie de leurs ressources et à engager des projets de coopération renforcée avec d'autres.

Mais d'un autre côté, il est très important d'évaluer **l'optimum d'activité et de développement** au-delà duquel risquent rapidement d'apparaître – pour chaque organisation membre du regroupement ou pour celui-ci pris dans son ensemble – des phénomènes de saturation ou de perte de pertinence et d'efficacité des projets coopératifs. La dimension, elle aussi décisive, de proximité relationnelle et fonctionnelle peut en effet assez vite se déconstruire au-delà d'une certaine étendue et complexité organisationnelles.

Cette double réalité risque alors de fortement déterminer les possibilités et les limites d'une **plus nette mise en commun des ressources économiques et financières de chacun** qui, par ailleurs, apparaît comme une des urgentes nécessités structurelles dans l'objectif d'un développement et d'une pérennisation plus assurés de ces regroupements<sup>23</sup>. Comme on vient de le voir tout au long de ce texte, ce n'est pas la seule question qui se pose. Mais sans approfondissement sans concession et au cas par cas sur ce point, le risque est grand d'assister à un essoufflement – dans les PTCE culture aussi

---

<sup>22</sup> On pourra déjà consulter les repérages complémentaires effectués sur une dizaine de PTCE relevant très majoritairement d'autres domaines que celui de la culture et synthétisés dans Laurent FRAISSE, *Caractériser les Pôles Territoriaux de Coopération Économiques. Premiers résultats*, Le Labo de l'ESS / Institut CDC pour la recherche, à paraître.

<sup>23</sup> On mentionnera ici l'exemple des Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) qui sont structurellement fondées sur une telle mise en commun. D'évidence, ce mode de mutualisation économique formalisée – qui concerne aujourd'hui surtout des entreprises unipersonnelles – n'est pas applicable dans de nombreuses situations. Pour autant, et au-delà de l'accompagnement de parcours d'abord individuels, il serait peut-être en capacité d'inspirer certains agencements coopératifs au sein des PTCE culture.



bien que dans d'autres formes actuelles d'organisation plus collective – de la volonté d'approfondissement coopératif et plus solidaire pourtant si nécessaire dans les temps troublés que nous traversons.

L'idéal d'un développement plus émancipateur pour chacun et plus solidaire entre tous, qui fait tout l'intérêt des ces regroupements, relève donc d'un combat sans aucun doute nécessaire, mais qui n'est pas prêt d'être aisément gagné !



Ce document est mis à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/).

## Annexe

### Trame pour une compréhension analytique plus approfondie d'un regroupement coopératif territorial à forte dimension culturelle, dont les PTCE culture

Philippe HENRY / Luc DE LARMINAT / Alban COGREL – Version février 2015

#### 0. Identités des personnes interrogées

Nom du regroupement / PTCE étudié : \_\_\_\_\_

Pour chaque personne questionnée :

Nom et Prénom : \_\_\_\_\_

Courriel et n° de portable : \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

(Ces deux renseignements peuvent être utiles pour un éventuel contact complémentaire, mais nous nous engageons à un **traitement anonyme** de toutes les réponses reçues.)

Organisation d'appartenance : \_\_\_\_\_

Fonction dans cette organisation : \_\_\_\_\_

Fonction particulière (s'il y a lieu) dans l'**animation / coordination du regroupement / PTCE** :

\_\_\_\_\_

#### A préciser à chaque personne questionnée

Certains points demandent des **réponses quantifiées** à opérer d'après les données dont la personne interrogée dispose ou, sinon, d'après l'**estimation globale** – et donc pour partie **approximative** et subjective – qu'elle en fait.

Dans l'état actuel des connaissances, ces indications nous semblent néanmoins très utiles pour aller plus avant. L'enquête demande aussi parfois d'établir une **pondération relative** de différentes **propositions élémentaires**.

Cette évaluation personnelle – et donc ici encore nécessairement **subjective** – est à faire d'abord au titre de la **perception globale** du **fonctionnement d'ensemble** du regroupement / PTCE auquel la personne interrogée participe activement.

## 1. Morphologie actuelle, historique et contexte

### 1.1 Membres centraux et véritablement porteurs du regroupement / PTCE en 2014

1.1.1 Préciser pour **chaque membre**, selon vous, **centralement constitutif** et **véritablement porteur** du regroupement / PTCE (une **implication réelle** dans les prises de **décision** et de **risque** concernant le regroupement dans son ensemble) :

le **nom de l'organisation**,

son **statut juridique** (Association, Coopérative, Mutuelle, SA, SARL,...) et/ou agrément (SIAE)

son **code NAF** (Nomenclature d'activités française, niveau de la classe : 1 lettre + 4 chiffres),

le **nombre d'emplois rémunérés** en 2014 (en équivalent temps plein sur la base de 1.820 heures / an quel que soit le statut de l'emploi),

son **budget** en 2013 (ou moyen sur les trois années 2012, 2013 et 2014) en milliers d'euros (K€).

Nom officiel de l'organisation	Statut	Code NAF (classe)	ETP en 2014	Budget annuel en 2014 (en K€)
1 -				
2 -				
3 -				
4 -				
5 -				
6 -				
7 -				
8 -				
9 -				
10 -				

1.1.2 Indiquer seulement le **nom des autres organisations, membres** du regroupement / PTCE

mais **moins impliquées sur la durée** dans les prises de décision et de risque concernant le regroupement dans son ensemble :

Entreprises ou organisations de l'économie sociale et solidaire :

Entreprises du secteur marchand :

Centres de recherche et organismes de formation :

Collectivités publiques (locales, nationales ou supranationales) :

1.1.3 Les **porteurs historiques du projet** (parmi la liste précédente ou non)

## **1.2 Homogénéité / hétérogénéité des organisations formant le cœur du réseau de coopération**

1.2.1 Le réseau s'organise-t-il autour d'une **filière-pivot**, de deux filières connexes, de plusieurs filières, ou à partir d'un ensemble multi-activités d'abord préoccupé du développement local ?

1.2.2 Le réseau est-il d'abord constitué entre confrères à activité comparable ou avec d'autres partenaires de la même ou d'autres filières (commanditaires, usagers, clients ; fournisseurs et prestataires) ?

1.2.3 Le réseau s'organise-t-il d'abord à partir d'organisations ou d'entreprises appartenant au moins formellement à l'économie sociale ? Importance et rôle des entreprises privées à but lucratif, des chercheurs ou organismes de recherche, des organismes de formation ?

1.2.4 Éléments complémentaires concernant la taille, l'activité centrale, la place de chaque organisation dans sa (ou ses) filière(s) d'activité, le niveau d'engagement dans la coopération (premier cercle du réseau ou partenariats plus ponctuels)

### **1.2.5 Perception globale du regroupement / PTCE**

S'organise-t-il autour d'un point ou d'un thème central ? Y a-t-il homogénéité d'organisation ? Est-ce au contraire, une diversité d'organisation, de taille, d'activités, d'appartenance à des filières distinctes ?

Quels sont les atouts de cette homogénéité ou de cette hétérogénéité ? Quels sont au contraire les désavantages, les limites, les difficultés rencontrées pour faire vivre cette homogénéité ou cette diversité ?

Est-ce que ce sont plutôt les petits ou les gros qui tirent avantage du processus de coopération ? Qui gagnent en notoriété ou qui peuvent avoir peur de perdre leur identité propre ?

Jusqu'à où chacun s'engage-t-il dans une optique de production d'échanges, de biens et de services, d'une richesse particulière ? La dimension entrepreneuriale est-elle bien acceptée dans un milieu artistique et culturel ayant longtemps eu des réticences à ce sujet ? Cette prévention est-elle en train de changer ou d'évoluer avec ces expériences ou d'autres ?

### **1.2.6 Territorialité actuelle du regroupement / PTCE**

Y a-t-il un territoire principal sur lequel se concentre une part importante des activités du regroupement ?

Si oui, correspond-il à un ou plusieurs territoires administratifs (collectivités publiques, chambres de métiers ou d'industrie...) ?

Autres territoires ayant également leur importance pour la vie d'ensemble du regroupement ?

## **1.3 Les conditions de formation progressive du regroupement / PTCE et son contexte local**

1.3.1 Contexte local général d'origine, acteurs en présence, liens préexistants entre eux

1.3.2 Rôle des collectivités locales (soutien, facilitateur, catalyseur ; sur les phases d'émergence et de création, de consolidation et de développement)

1.3.3 Collaborations ponctuelles, projets menés ensemble ou pratiques de collaboration partagées entre les acteurs fondateurs

Exemples d'action préalables

1.3.4 Éléments concernant l'état de développement du secteur culturel du territoire

1.3.5 Structuration préexistante des acteurs ESS locaux

## 2. Principaux objectifs et besoins identifiés

2.1 Existence (ou non) d'un diagnostic commun et partagé entre diverses organisations, avec certains partenaires publics/privés

**2.2 Les valeurs fondatrices** (existence ou non d'un socle affirmé de valeurs communes, si oui, lesquelles ?)

### 2.3 Principaux objectifs du regroupement / PTCE

Par évaluation personnelle sur **l'ensemble des membres centraux et porteurs** du regroupement en 2014 (prises de **décision** et de **risque** réellement **partagées** dans la durée concernant l'ensemble du regroupement), attribuer une note aux **propositions élémentaires** suivantes, selon l'échelle :

- 4 pour « objectif absolument essentiel pour tous ces membres »,
- 3 pour « objectif également central pour la plupart de ces membres »,
- 2 pour « objectif important au moins pour une bonne part de ces membres »
- 1 pour « objectif plutôt périphérique pour la plupart de ces membres »,
- 0 pour « objectif qui ne concerne pas vraiment les membres porteurs du regroupement ».

Objectifs du regroupement / PTCE pour ses membres centraux et porteurs	État actuel, déjà en place Note (de 4 à 0)	État souhaité à 2 ou 3 ans Note (de 4 à 0)
Une optimisation des ressources disponibles par mutualisation significative de moyens matériels, de compétences ou de financements		
Un partage et une veille élargis d'informations sur les opportunités et les évolutions d'un secteur d'activité ou d'un territoire		
La création de nouveaux biens ou services pour des demandes non couvertes ou des usages en émergence		
La recherche d'une taille critique pour mener collectivement des projets de plus grande ampleur		
Le renforcement d'une capacité collective d'ingénierie territoriale et de développement local		
Le développement de coopérations visant à la structuration territoriale d'une filière ou d'un secteur d'activité		
La participation à la dynamisation d'un territoire par reprise d'entreprises ou relocalisation d'activités		
La mise en place de stratégies solidaires, équitables et durables de production, distribution et commercialisation		
Un investissement dans l'innovation sociale en termes de biens et services proposés ou de gouvernance mise en œuvre		
Une meilleure visibilité locale de l'ESS via des projets partenariaux avec entreprises, collectivités, équipes de recherche et populations		
Autre objectif important ( <i>préciser en quelques mots cette catégorie</i> ) :		

### 3. Activités de coopération mises en œuvre, synergies, services et impacts induits

#### 3.1 Priorités quant aux activités de coopération

Par évaluation personnelle sur l'ensemble des membres centraux du regroupement / PTCE en 2014 (prises de **décision** et de **risque** réellement **partagés** dans la durée concernant l'ensemble du regroupement), attribuer une note aux **propositions élémentaires** suivantes, selon l'échelle :

- 4 pour « activité absolument essentielle pour tous ces membres »,
- 3 pour « activité également centrale pour la plupart de ces membres »,
- 2 pour « activité importante au moins pour une bonne part de ces membres »
- 1 pour « activité plutôt périphérique pour la plupart de ces membres »,
- 0 pour « activité qui ne concerne pas vraiment les membres porteurs du regroupement ».

Activités de coopération réellement engagées en 2014 par les membres centraux et porteurs du regroupement / PTCE	État actuel, déjà en place Note (de 4 à 0)	État souhaité à 2 ou 3 ans Note (de 4 à 0)
Échanges d'informations ou d'expériences, apports réciproques mais ponctuels de savoirs ou de compétences particuliers, temps de rencontre collective conviviaux		
Mutualisation de locaux et moyens matériels (espace de travail, lieu d'hébergement, outillage technique...)		
Mise en place d'outils communs de traitement d'information (veille réglementaire, commerciale ou d'opportunités territoriales...) ou de communication		
Mise en place d'une offre multiple de services aux membres du regroupement (gardiennage, formation, achat groupé...) dont le coût est mutualisé (par exemple via une tarification spécifique)		
Gestion d'emplois partagés (formalisée ou non dans un Groupement d'employeur, une Coopérative d'activités et d'emploi...)		
Participation croisée épisodique de membres du regroupement à des projets particuliers portés par l'un d'entre eux (dont partage des recettes ou facturation interentreprises des prestations)		
Proposition d'une offre commune de biens ou services faisant jouer la complémentarité de compétences des organisations membres du regroupement et ajoutant à leurs activités respectives		
Développement de projets communs aboutissant à la création de nouvelles activités régulières ou de nouvelles entreprises parties prenantes du regroupement		
Développement de projets communs avec d'autres regroupements coopératifs (inter-coopération), sectoriels ou territoriaux non membres du PTCE		
Engagement dans des processus communs de Recherche & Développement, de prospective ou d'innovation entre organisations membres du regroupement		
Conception et mise en œuvre d'outils de mutualisation et de rationalisation de la gestion administrative et financière au moins d'une partie des membres du regroupement		

Formulation et mise en œuvre d'une vision stratégique commune du regroupement vis-à-vis de son territoire proximal ou de ses principaux secteurs d'activité		
Gestion commune d'une fonction Ressources humaines au sein du regroupement (gestion prévisionnelle des compétences, échanges et transferts structurels de compétences...)		
Autre type d'activité de coopération <b>actuellement engagée</b> par la majorité des membres du regroupement ( <i>préciser en quelques mots cette catégorie</i> ) :		
Coopérations à <b>terme idéalement souhaitées</b> par la majorité des membres du regroupement (reprendre si besoin l'une ou l'autre des propositions ci-dessus) :		

### 3.2 Questions et commentaires complémentaires sur le pourquoi de ces priorités

#### 3.3 Commentaires sur les impacts estimés de la coopération :

impacts sur le développement de l'activité de chacun des membres

soutien à certains projets spécifiques de coopération entre les organisations membres

nouveaux services proposés ou rendus par la coopération même s'ils ne sont pas directement solvables

...

## 4. Critères d'appartenance et modalités de gouvernance

### 4.1 Critères d'appartenance au regroupement / PTCE

4.1.1 Les modalités **pour être considéré comme membre du regroupement** sont-elles été formalisées ? Oui  Non

4.1.2 Par estimation personnelle des critères permettant de considérer une organisation comme **véritablement membre** du regroupement, classez par ordre d'importance, selon vous, les propositions suivantes selon l'échelle :

- 4 pour « critère absolument essentiel »,
- 3 pour « critère également central »,
- 2 pour « critère important mais non décisif »
- 1 pour « critère plutôt périphérique »,
- 0 pour « critère pas vraiment pertinent ».

<b>Critères de qualification en tant que membre du regroupement / PTCE</b>	<b>État actuel, déjà en place Note (de 4 à 0)</b>	<b>État souhaité à 2 ou 3 ans Note (de 4 à 0)</b>
Être formellement admis comme adhérent du regroupement et payer une cotisation		
Être un acteur ou une entreprise de l'économie sociale et solidaire, ou en partager les valeurs et les pratiques		
Être signataire d'une charte et/ou d'un règlement de fonctionnement		
Prendre part à l'animation et aux processus de décision du regroupement dans son ensemble		
Être activement impliqué dans plusieurs des activités proposées par le regroupement		
Avoir mobilisé des ressources (temps, compétences, financements) pour un ou plusieurs projets de coopération économique avec un ou plusieurs membres du regroupement		
Contribuer économiquement aux charges de fonctionnement et d'investissement du regroupement		
Autre <b>critère décisif</b> de qualification en tant que membre du regroupement ( <i>préciser en quelques mots cette catégorie</i> ) :		



## 4.2 Principes et modalités globales de gouvernance

### 4.2.1 Stabilité / évolution des membres du regroupement / PTCE

Regroupement en phase d'émergence et de création, de consolidation et de développement, de restructuration ?

Niveau de turn over et de reconfiguration des membres ?

Régulation empirique et informelle (laissés à la bonne volonté, aux affinités entre les différentes personnes des organisations)  
ou via des dispositifs plus formalisés ?

Importance relative de la régulation informelle et d'une gouvernance plus formalisée ?

### 4.2.2 Qualification des relations entre organisations membres du regroupement :

relations plutôt horizontales ou verticales ? gouvernance plutôt décentralisée ou intégrée ?

contrôle réciproque plutôt basé sur des dispositifs comportementaux ou instrumentaux ?

### 4.2.3 Prises de décision concernant les projets ou la vie d'ensemble du regroupement :

balance entre modalités formelles et agencements plus informels,

différences ou modulation selon qu'il s'agit de décisions structurelles ou bien de moindre degré stratégique

### 4.2.4 Présence d'un leader coopératif ou d'un noyau historique de personnes leader décisif dans l'impulsion, la coordination, la stratégie ?

### 4.2.5 Existence d'un lieu commun mutualisé facilitant les relations et donnant de la visibilité au regroupement ?

### 4.2.6 Questions complémentaires sur modalités du choix, intérêts, difficultés des statuts (Association, Scop, Scic...)

## 4.3 Comité de pilotage / Cellule d'animation – coordination du regroupement / PTCE

4.3.1 Existence d'un comité de pilotage ou d'une cellule d'animation / coordination du regroupement plus ou moins **formellement constitué** ? Oui   
Non

### 4.3.2 Fonctionnement de ce comité / cellule, quelle que soit sa forme plus ou moins institutionnalisée

Qui siège ? La participation est-elle rémunérée ? Comment s'organise ce comité / cellule ?

Quel type de décision peut-il prendre ? Quelles sont les modalités de prise de décision ?

Quelles modalités de consultation et de décision avec les différents membres du regroupement  
(en particulier en cas de décision d'importance ou en situation de crise s'il y a eu lieu) ?

## 5. Économie du projet coopératif

### 5.1 Modalités économiques de la coopération

Par évaluation personnelle des différentes modalités d'échange économique explicites ou formalisées **actuellement mises en œuvre** entre les membres du regroupement / PTCE, attribuer une note aux **propositions élémentaires** suivantes, selon l'échelle :

- 4 pour « modalité essentielle et récurrente pour tous les membres »,
- 3 pour « modalité également centrale pour la plupart des membres »,
- 2 pour « modalité importante au moins pour une bonne part des membres »,
- 1 pour « modalité plutôt périphérique pour la plupart des membres »,
- 0 pour « modalité non actuelle pour les membres ».

Modalités économiques actuellement mises en œuvre entre les membres du regroupement / PTCE	État actuel, déjà en place Note (de 4 à 0)	État souhaité à 2 ou 3 ans Note (de 4 à 0)
Contribution financière régulière au titre des moyens mutualisés (locaux, emplois, animation...)		
Contributions en compétences fournies entre membres du regroupement et faisant l'objet d'une comptabilisation (en temps par exemple)		
Prestations internes, croisées et facturées entre membres sur des projets de coopération particuliers au sein du regroupement		
Solidarité économique par soutien financier à un membre en difficulté (aide à la trésorerie, apport en fonds de roulement...)		
Pourcentage sur les échanges réalisés entre membres, pour financer le projet d'ensemble du regroupement (dont animation / coordination)		
Pourcentage sur les ressources issues des activités et projets du regroupement menés en commun, pour financer le projet d'ensemble		
Mise en place d'un fonds financier commun par mobilisation collective de l'épargne locale et/ou d'outils de finance solidaire		
Investissement commun dans une activité ou une entreprise, membre actuel ou futur du regroupement		
Participation croisée de membres du regroupement au capital d'autres entreprises, membres actuels ou futurs		
Fusion/absorption d'une organisation membre du regroupement par une autre		
Autre modalité économique explicite mise en œuvre ( <i>préciser en quelques mots cette catégorie</i> ) :		

5.1.1 Le regroupement dispose-t-il d'un **budget propre** ? Oui  Non

Si oui, quel a été son montant en K€ pour les années 2014 : \_\_\_\_\_ et prévu pour 2015 : \_\_\_\_\_

5.1.2 Part de ce budget consacré à l'animation / coordination du PTCE ? : \_\_\_\_\_

Estimation de l'emploi rémunéré en ETP pour cette fonction d'animation / coordination : \_\_\_\_\_

5.1.3 S'il existe une structure juridique autonome pour cette fonction :

Nom : \_\_\_\_\_

Statut : \_\_\_\_\_

Code NAF : \_\_\_\_\_

## 5.2 Économie de la fonction d'animation / coordination

Par estimation personnelle des **ressources disponibles** pour la **fonction d'animation / coordination** (disposant ou non d'un cadre juridique autonome) du regroupement / PTCE, classez par ordre d'importance, selon vous, les propositions suivantes selon l'échelle :

- 4 pour « ressource absolument essentielle »,
- 3 pour « ressource également centrale »,
- 2 pour « ressource importante mais non décisive »
- 1 pour « ressource actuellement plutôt accessoire »,
- 0 pour « ressource actuellement non mobilisée ».

<b>Ressources mobilisées pour assurer la fonction d'animation / coordination du regroupement / PTCE</b>	<b>Si possible, montants 2014</b>	<b>État actuel, déjà en place Note (de 4 à 0)</b>	<b>État souhaité à 2 ou 3 ans Note (de 4 à 0)</b>
Prise en charge directe par le budget d'une organisation membre ( <i>préciser laquelle</i> )			
Contributions bénévoles ou mises à disposition partielles de personnel par différents membres			
Financement structurel ou régulier par les différents membres (adhésions, cotisations, dons...)			
Prélèvements variables et ponctuels sur les projets issus de la coopération entre plusieurs membres			
Aides publiques (subventions directes, aides à l'emploi...)			
Ventes de biens ou services spécifiques directement issus de la fonction d'animation / coordination (formations, conseils...)			
Autre ressource mobilisée ( <i>préciser en quelques mots cette catégorie</i> ) :			

#### 5.2.1 Éléments complémentaires d'appréciation :

Niveau de dépendance de la fonction d'animation / coordination aux financements publics  
(préciser selon le type de collectivités, locales, nationale, supranationale)

Principe explicite ou non de contribution relative (financière, matérielle, de compétence...) selon la nature et la taille des membres du regroupement

Souhait ou non qu'à terme, à deux ans par exemple, une part des activités issues du regroupement participe aussi au financement de la fonction d'animation / coordination ou aux ressources financières mutualisées du regroupement

#### 5.2.2 Éléments complémentaires touchant aux compétences et ressources humaines disponibles pour la fonction d'animation / coordination

#### 5.2.3 Éléments budgétaires complémentaires :

Budget prévisionnel (engagé ou estimé) pour la fonction d'animation / coordination en 2014.

Budget prévisionnel (engagé ou estimé) pour la fonction d'animation / coordination pour 2015

## 6. Bilan général et perspectives

6.1 Principes et points forts de la coopération

6.2 Principaux freins et interrogations partagées actuelles

6.3 Perspectives d'évolution et de développement, espoirs et craintes partagées actuelles