

**Nouvelles organisations
du travail
dans les
secteurs culturels**

Les clefs



Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi
INNEF - Edition 2008 -

De nouvelles organisations du travail

Sommaire

- 3** Dans les secteurs culturels, des pistes à suivre
- 4/5** Des organisations connues
Portage salarial, Ettp, multisalariat, pluriactivité
- 6/7** Synthèse / nouvelles organisations du travail
Modèles de structuration
- 8/15** Partager des compétences
Le groupement d'employeurs
- 16/21** Partager des moyens, des lieux, des objectifs
Le groupement européen d'intérêt économique
- 22/29** Coopérer et promouvoir les projets culturels et artistiques
d'activités et d'emploi La coopérative
- 30/37** Coopérer et promouvoir les projets culturels et artistiques
d'intérêt collectif La société coopérative
- 38/39** Projets artistiques et culturels, nouvelles organisations du travail et projets de territoires
- 40/41** Les textes principaux
- 42/43** Ressources

Dans les secteurs culturels, Des pistes à suivre ?

L'étude réalisée par l'institut national des nouvelles formes d'emploi et organisations du travail (INNEF) – 2006/2007 - a permis de mettre en exergue des initiatives et des projets qui prouvent que ces nouvelles organisations du travail peuvent apporter, dans les limites de leurs performances, des solutions adaptées aux besoins spécifiques de la plupart des activités artistiques et culturelles.

Ces modes sont exclusivement des « outils » permettant d'offrir des possibilités plus larges de réalisation des projets et plus globalement de l'action culturelle et artistique qui vient enrichir les autres modes de structuration.

Les pratiques et témoignages que l'étude a permis de révéler, démontrent comment, dans les secteurs de la culture et de la communication, ces organisations innovantes ont contribué à renforcer l'objet culturel, ainsi que les dynamiques sociales et économiques.

De fait, elles concèdent aux divers acteurs de l'entreprise culturelle, associative ou non, de vrais statuts.

Elles peuvent également aider à mieux structurer le projet culturel sur son territoire, en améliorer son attractivité, et ainsi apporter d'autres choix et d'autres réponses aux attentes des professionnels.

Les nouvelles formes d'emploi et d'organisations du travail répondent avant tout à des nécessités, besoins identifiés, qui ne peuvent se satisfaire qu'au travers des outils de mutualisation ou des modes coopératifs. Elles découlent obligatoirement d'une réflexion, analyse préalable de ces besoins et de choix qui s'ensuivent.

Elles induisent une forte implication de ceux qui s'en saisissent et se réalisent dans le champ de l'innovation sociale, économique et territoriale.

Clefs de lecture du GUIDE :

Le guide part délibérément des besoins et identifie - en regard - les possibles options offertes par les nouvelles organisations du travail. Il explique le contour des modes proposés et donne des exemples de réalisations, des témoignages de vécus et enfin un référentiel (où trouver plus d'informations, de l'aide...).

Nouvelles organisations du travail

Aujourd'hui, pour un certain nombre d'artistes et plus généralement d'acteurs culturels, les situations d'embauches seraient plutôt subies que choisies.

Ces différentes réponses qu'apportent le portage salarial, l'entreprise de travail à temps partagé (ETTP), le multisalariat et la pluriactivité semblent largement utilisés dans le secteur culturel, pour répondre à des besoins ponctuels ou circonstanciels.

Si ces modes sont de nature à résoudre des situations provisoires, ils conviennent peu à des activités ou des projets s'inscrivant dans la durée.

La pluriactivité

La pluriactivité se concrétise par plusieurs statuts en même temps – salarié et travailleur indépendant, par exemple. Le cumul des statuts est une situation pratiquée très largement dans les secteurs culturels. Elle s'exprime plus comme une cause de difficultés que comme une solution optée. Elle est incluse dans les champs de précarité et découle de conditions circonstancielles pour lesquelles ceux qui en pâtissent cherchent des solutions structurelles.

Plus d'informations :

PERIPL -Centre de ressources interrégional alpin sur la pluriactivité et la saisonnalité - www.pluriactivite.org

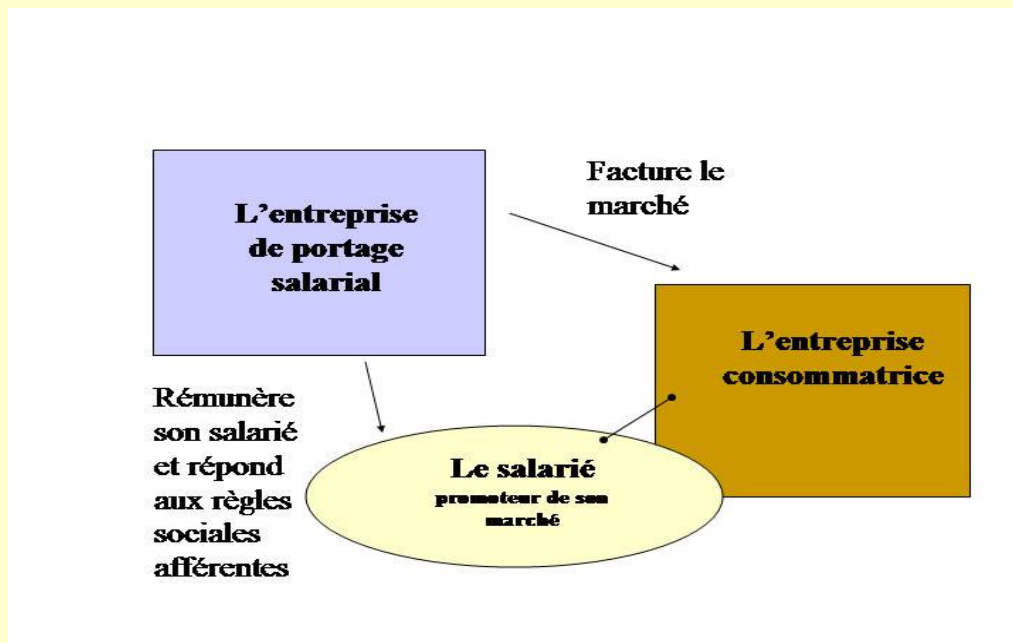
ADECOHD -Association pour le Développement ECOnomique de la Haute-Durance www.adecohd.com

Le multisalariat

Le multisalariat consiste à être salarié de plusieurs employeurs simultanément (dans le jour, la semaine ou le mois) ; un contrat indépendant est signé avec chaque employeur.

Des organisations connues

Le portage salarial



Le portage salarial permet de développer une activité professionnelle sous forme de salariat. Il concerne exclusivement les activités intellectuelles. Les entreprises de portage salarial sont 240 en France. Depuis juin 2008, le portage salarial est reconnu dans les textes. Le portage salarial, dans les secteurs culturels est pratiqué, notamment dans les entreprises liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC), nécessitant des expertises de plus ou moins longue durée, mais sans caractère répétitif, ainsi que dans des missions plutôt spécifiques.

Plus d'informations :

Syndicat national des entreprises de portage salarial – SNEPS – www.portagesalarial.org

Fédération nationale des entreprises de portage salarial – FENPS – www.fenps.fr

Union des entreprises de portage salarial – UNEPS – www.uneps.org

L'entreprise de travail à temps partagé – ETTP

Les ETTP sont nées par amendement en août 2005. Ces entreprises peuvent mettre à disposition d'entreprises clientes (et pas forcément membres) du personnel que celles-ci ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. Peu connu dans le secteur culturel, cet outil 'très désolidarisé' peut se révéler être un frein quant au niveau d'implication des acteurs culturels dans leur activité.

La MUTUALISATION

Dispositifs permettant de partager

Groupement d'employeurs – GE

Association loi 1901

On partage les personnels qui sont mis à disposition exclusivement des membres

Groupement pour l'insertion et la qualification – GEIQ

Association loi 1901

On y partage l'accompagnement de parcours d'insertion pour des publics sans formation. Partage de tutorat

Multisalarial – salarié à employeurs multiples

Partage des temps de travail entre plusieurs employeurs, lesquels contractualisent indépendamment les uns des autres

Pluriactivité

Partage de statuts – plusieurs statuts simultanément

Portage salarial

Entreprise SA ou SARL

Textes de Juin 2008

Transformation de marchés en fonctions salariales

Entreprise de travail à temps partagé – ETPP

Libre choix de la forme

Amendement d'août 2005

On partage des personnels missionnés auprès de tiers

La MUTUALISATION

Dispositifs permettant de partager

Groupement d'intérêt économique - GIE

Structure d'ordre civil ou commercial

On partage des moyens ou/et objectifs économiques.

Parmi ceux-ci les moyens humains. Néanmoins, dans un GIE les personnels ne sont pas mis à disposition, ils sont collectivement partagés

Groupement européen d'intérêt économique

- GEIE

Groupement défini par un règlement européen

On partage des moyens et/ou des objectifs économiques, sociaux, associatifs, humanitaires ... entre membres d'au moins deux pays européens

La COOPERATION

Dispositifs permettant d'entreprendre autrement

Coopérative d'activités et d'emploi – CAE

Entreprise SARL ou SA, sous forme de SCOP

Accompagnement de porteurs de projets, salariés en CDI, en apprentissage de leur propre entreprise. Mise en commun, synergie et échanges au sein de l'entreprise collective, de moyens, de compétences, de savoir faire

Société coopérative d'intérêt collectif – SCIC

Entreprise SARL ou SA, sous forme de SCIC

Elle réunit autour d'un intérêt partagé collectivement, tous ceux qui y participent, dans un outil de structuration coopérative.

Structure à fort ancrage territorial

Partager des compétences, Pourquoi ?

Entreprise, association culturelle, vous cherchez à...

- Stabiliser un emploi (ou plusieurs) ou votre emploi
- Elargir le temps de travail de vos salariés en temps partiel
- Pérenniser une fonction
- Vous doter des compétences nécessaires à votre activité
- Organiser des temps de formation pour votre salarié en temps partiel / vous former mieux pour élargir vos compétences ou les confirmer
- Réduire votre isolement dans votre secteur, dans votre activité, sur votre territoire
- Développer votre activité
- Les compétences dans votre activité se font rares. Vous êtes devant la nécessité de former avant de développer
- Vous avez le goût de participer, dans le cadre de votre activité, à l'insertion de personnes en difficulté sur votre territoire.

Salarié ou acteur des secteurs culturels...

- Vous êtes en situation précaire
- Votre temps de travail est partiel ou très partiel et insuffisant
- Vous souhaitez développer plusieurs activités en même temps
- Vous avez besoin de vous former tout en travaillant
- Votre statut actuel ne vous satisfait pas, vous cherchez un meilleur contexte social

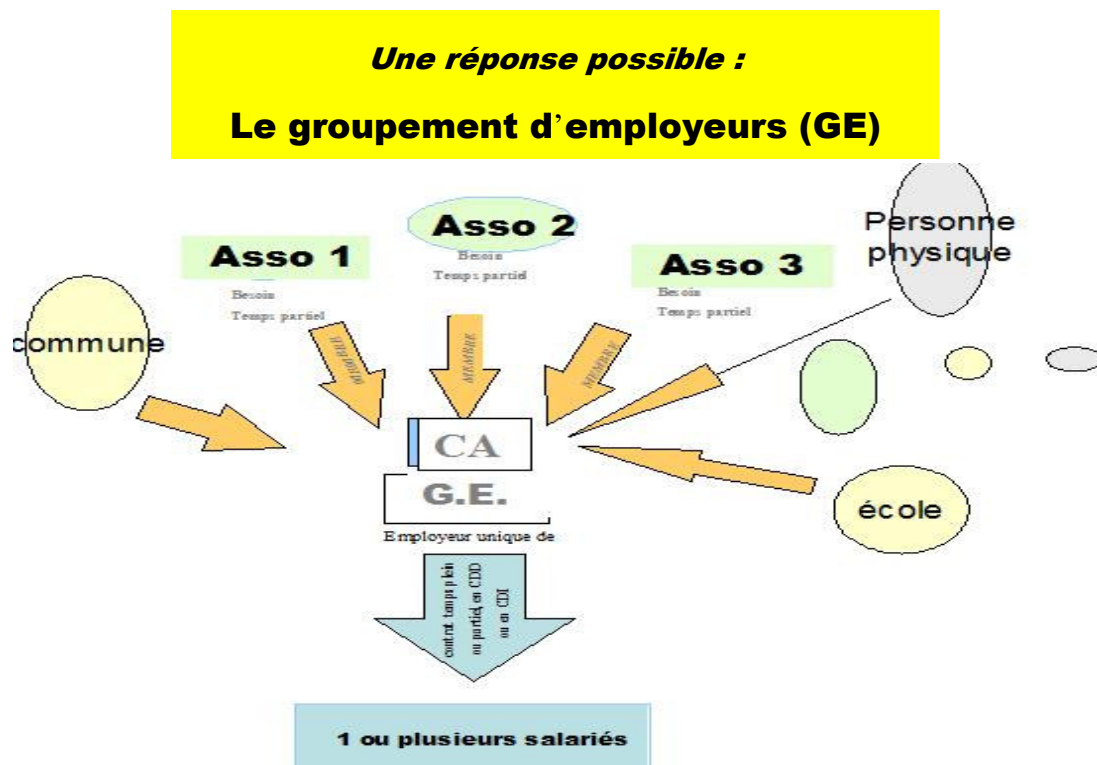
Acteur de territoire, élu, partenaire institutionnel...

- Vous cherchez à stabiliser et pérenniser les emplois culturels sur votre territoire

Le groupement d'employeurs permet, en regroupant plusieurs employeurs dans une association loi 1901 à but non lucratif, de partager un ou plusieurs salariés. Peuvent être membres de cette association des personnes physiques et morales, des organismes de droit privé et des établissements de droit public. Le salarié n'a dès lors plus qu'un seul employeur : le GE.

En organisant le partage, le groupement d'employeurs permet, notamment, de stabiliser des emplois qui ne pouvaient l'être autrement, d'organiser et de faire bénéficier les salariés de formations auxquelles ils ne pouvaient accéder auparavant, de maintenir des activités, non délocalisables, sur des territoires très isolés.

Partager des compétences, Comment ?



Association loi 1901 dite «groupement d'employeurs».
Depuis février 2005, les organismes de droit public peuvent devenir membre d'un GE, sous certaines conditions.
Les membres se partagent les compétences d'un ou plusieurs salariés mis à leur disposition par le GE. Le GE ne peut mettre ses salariés à disposition auprès de tiers. Seuls les membres en bénéficient. Les membres sont solidairement responsables des dettes salariales et vis-à-vis des organismes créanciers des cotisations obligatoires.

Le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), fonctionne comme tout groupement d'employeurs, mais souligne la dimension insertion et qualification, en organisant en collectif, l'accompagnement des parcours et l'apprentissage de personnes très éloignées de l'emploi ou sans formation.

Partager des compétences, Des exemples, des témoignages, du vécu !

GECA

Groupement d'employeurs culturel et artistique

Valérie assure la fonction d'administratrice auprès de trois structures culturelles (la compagnie Papier Théâtre, la compagnie Imbert et la Strada), et de trois équipements culturels, situés tous en Champagne-Ardenne (la Salamandre Espace Simone Signoret, le Théâtre de la Madeleine et la MJC intercommunale d'Ay).

Ces structures décident de pérenniser son poste et de lui assurer un emploi stable.

Elles créent en 2006 le GECA, groupement d'employeurs et signent avec elle un CDI temps plein.

D'autres structures culturelles avec lesquelles les premières sont en relation, s'intéressent à la démarche innovante du GECA, tandis que d'autres professionnels, dans la même situation que Valérie antérieurement s'interrogent sur cette nouvelle organisation.

De nombreuses demandes parviennent au GECA qui décide de s'ouvrir jusqu'à trois salariés et de s'en tenir là. Ceci afin de rester en deçà de la nécessité d'animation d'une plateforme de gestion et des charges que cela entraînerait.

Ainsi, les compagnies Ici maintenant, la Tramédie, la Boîte noire, C'est la nuit, Un moment l'autre, Les Escargots ailés, L'Alliage théâtre, rejoignent le GECA.

Cette construction ainsi que son développement ont été bien maîtrisés. Ceci en pleine conscience des responsabilités engagées et partagées et dans le respect de la philosophie de départ. Les échanges ont été nombreux, validés par une lecture critique et collective de tous les documents contractualisant la démarche. Chaque structure nouvelle a été préalablement rencontrée, les objectifs, les contraintes pesées. L'échange avec les salariées reste permanent.

Aujourd'hui, le GECA s'interroge sur sa possible transformation en plateforme d'emploi culturel mutualisé, sous-tendue par la demande pressante du terrain et espérée par les partenaires, mais nécessitant des dispositions autres que celles du

Partager des compétences, Des exemples, des témoignages, du vécu !

Jean Marc SARTORE, Président du GECA - direction@mjc-ay.com

Compte tenu de l'environnement actuellement précaire du secteur et des schémas de conventionnement, on constate, dans la profession, une forte envie de stabilité, mais beaucoup d'incertitude.

L'idée de jouer la concertation et la négociation, à travers une structuration comme le groupement d'employeurs, dont l'objectif était de donner une base de travail stable et pérenne à Valérie, s'est imposée à quelques-uns dont je fais partie et les fondements de ce partenariat se sont établis sur une relation forte de confiance.

C'est ainsi que nous avons constitué le GECA.

Dans un esprit de présidence tournante, j'ai pris le premier ce rôle très à cœur, pour mettre en place et stabiliser avec mes collègues cet outil dont nous avons tous besoin.

Le GECA a vécu des situations qui lui ont permis d'éprouver le système, par exemple, par suite du décès du dirigeant d'une des compagnies fondatrices, en 2007, il a fallu réaménager les temps de travail de Valérie, qui ont finalement été repris par une autre compagnie membre. Dans ce laps de temps, ce sont les structures qui en avaient les moyens qui ont assuré la trésorerie pour les autres. Cette solidarité de moyens a permis d'assurer sans difficulté majeure la pérennité du poste de Valérie.

L'outil a donc prouvé sa résistance et son utilité et la tentation est grande de le développer, mais le collectif des membres est soucieux de maîtriser parfaitement ce développement de façon à ne pas perdre le sens qu'il lui avait

Valérie SCHEFFER – valeriescheffer@aol.com

Je suis aujourd'hui dans une situation réellement privilégiée, puisque je bénéficie à présent d'un statut reconnu et d'un contrat sécurisé en CDI et en temps complet par le GECA, et stimulante car le travail en multifonction demande beaucoup d'organisation, de déontologie, de rigueur.

J'ai été interpellée très rapidement par des collègues avec lesquelles j'avais déjà travaillé et qui vivaient les mêmes problématiques que j'avais connues auparavant.

Un échange important s'est mis en place entre les compagnies qui les employaient et les membres du GECA.

Ils se connaissaient tous déjà et étaient en proximité de par leurs activités.

Le fait de travailler à présent ainsi à trois auprès d'une flotte de compagnies est un

Partager des compétences, Des exemples, des témoignages, du vécu !

GEEM - GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DE L'ENSEIGNEMENT MUSICAL -

Le GEEM – Groupement d'employeurs de l'enseignement musical – a été créé en 1999 à l'initiative du CDMC 68 – Conseil départemental pour la musique et la culture de Haute-Alsace (CDMC) – lui-même constitué en 1969 pour dynamiser et promouvoir le tissu musical dans le département du Haut-Rhin.

L'une des activités essentielles du CDMC, en tant qu'organisme collecteur, est la formation. Le CDMC a signé en accord avec le CEFEDM (centre de formation des enseignants de danse et de musique), la mise en place d'une formation diplômante adaptée à leurs professionnels en activité et acquise en trois ans.

Le GEEM a été créé afin de coordonner l'activité d'enseignement musical dans le département du Haut-Rhin.

Le GEEM est constitué de 130 écoles et sociétés de musique. En décembre 2004, 700 professionnels, pour environ 50 équivalents temps pleins, y encadraient plus de 10 000 élèves. Aujourd'hui, le même nombre d'adhérents (130) se partage 400 enseignants pour environ 200 équivalents temps pleins, soit un développement des pratiques du groupement d'employeurs particulièrement qualitatif quant à la structuration et la stabilisation des emplois concernés.

Pour constituer un temps plein pour un enseignant, on considère que, en moyenne,

6 ou 7 adhérents utilisateurs sont nécessaires.

Au cours de ces quatre ans, les efforts du GEEM ont tendu à élargir et à stabiliser les contrats de travail des enseignants, pour conférer au plus grand nombre, des conditions d'exercice satisfaisantes.

Autre élément qualitatif que l'utilisation de l' « outil groupement d'employeurs » : permettre au GEEM de fixer à 20h pédagogiques la définition d'un temps plein. C'est de fait la prise en compte du temps préparatoire et de la part formation dans les données salariales.

*« Nous avons créé le GEEM car nous n'avons pas le choix : il fallait absolument trouver une solution pour la survie de nos petites écoles de musique, notamment associatives, et pour que l'enseignement musical dans le Haut-Rhin puisse se poursuivre dans des conditions supportables pour nos enseignants. Nous avons opté pour le groupement d'employeurs qui s'est révélé être l'outil idoine et depuis nous travaillons avec nos partenaires à améliorer le système... » **Philippe***

PFISTERER

GEEM

Les Dominicaines hr05 - 68500 Cuckwiller

Partager des compétences, Des exemples, des témoignages, du vécu !

L'UCI - L'UNION CHOREGRAPHIQUE INTERREGIONALE -

Ce groupement a été créé en décembre 2006, à l'initiative de deux compagnies chorégraphiques, « ICOSAEDRE » – Champagne-Ardenne - et « le GUETTEUR » – Picardie . Ces deux compagnies ont une histoire commune. Des collaborations entre les deux directeurs artistiques ont déjà eu lieu, certains danseurs et techniciens travaillent de façon récurrente pour les deux compagnies.

Pour des raisons de complexité et de technicité croissantes dans la gestion d'une compagnie professionnelle, l'idée d'une restructuration dans le fonctionnement s'est imposée. Le projet d'un groupement d'employeurs émerge comme la possibilité la plus appropriée pour créer et partager une équipe administrative professionnelle pérenne.

Ce groupement permet la création de postes avec un nombre d'heures plus important, favorisant une meilleure qualité et régularité du travail. Le développement des emplois est également une opportunité pour les employés qui peuvent bénéficier de formation continue pour majorer leur savoir-faire.

Les attentes des deux membres fondateurs de ce GE se situent dans la recherche

de valeur ajoutée par la création d'un groupement d'employeurs :

- mutualisation des moyens, des compétences ;
- économie dans le fonctionnement par le partage des outils ;
- convivialité et émulation au sein des équipes ;
- meilleure gestion du temps et des espaces de travail ;
- fidélisation des équipes pour rompre avec la précarité.

L'objectif immédiat de ce groupement d'employeurs est de stabiliser et de pérenniser les emplois administratifs et techniques de ses membres, puis de développer ces emplois, pour donner une meilleure assise à leur travail, notamment de production, avant de considérer comment, à travers le GE, ils pourraient stabiliser et pérenniser une partie de leurs artistes.

Dès son démarrage, le GE L'UCI emploie quatre personnes : un administrateur, un

technicien et deux administratifs. A travers les apports du GE, les deux fondateurs espèrent dégager du temps pour la mise en place des projets futurs des deux associations : lieux itinérants, festivals, initiatives européennes ...

Actions susceptibles d'apporter les moyens et les perspectives d'un

Partager des compétences, Plus d'infos ? De l'aide ? Où s'adresser !

Des réseaux nationaux

UGEF – L'Union des groupements d'employeur de France se positionne en mouvement national des groupements d'employeurs pour rassembler toutes les énergies autour de ce mode organisationnel.

CNCE-GEIQ – Le Comité national de coordination et d'évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification labellise et évalue les GEIQ en France.

Des plateformes régionales, sectorielles, locales

Huit plateformes régionales forment, accompagnent et rassemblent localement les groupements d'employeurs en France :

GEMIP – Groupements d'employeurs en Midi-Pyrénées - Il rassemble les groupements d'employeurs dans cette région.

CNRGE – Centre national de ressources des groupements d'employeurs associatifs – établis en Midi-Pyrénées, ils forment et accompagnent les groupements d'employeurs associatifs sur le territoire national.

PROGET PACA – en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, ils développent, accompagnent et rassemblent les groupements d'employeurs.

Plateforme d'emplois mutualisés de l'Eure. Constituée récemment par l'APSL 27, elle déploie dans ce département une offre de services en éventail pour la mise à disposition auprès des secteurs associatifs.

Plateforme de la Seine-Maritime. Constituée par l'APSJ 76, elle accompagne et rassemble les groupements d'employeurs associatifs du département de la Seine-Maritime

-Le **CRGE** – Centre régional des groupements d'employeurs - de **Poitiers**

-Le **CRGE** - Centre régional des groupements d'employeurs – des **Pays-de la Loire**

-Le **CRGE** – Centre régional des groupements d'employeurs - de **Bretagne**

-

Vous pouvez également vous renseigner auprès de votre propre réseau qui peut détenir des informations ou avoir commencé une réflexion au cœur de votre secteur

Les groupements d'employeurs

Partager des compétences, Plus d'infos ? De l'aide ? Où s'adresser !

Des réseaux d'accompagnement

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est présent dans chaque département. Il permet d'accompagner toutes les démarches associatives et coopératives de développement dont la mutualisation de compétences.

Les CRES(S) - Chambres régionales à l'économie sociale (et solidaire) – mènent des actions de rassemblement et de développement de l'économie sociale et solidaire dans lesquelles sont reconnus les groupements d'employeurs.

Pour en savoir plus

INNEF – Institut national des nouvelles formes d'emploi et organisations du travail-	06 30 01 83 86	contact@innef.org
UGEF	01 40 17 91 10	www.ugef.fr
CNCE GEIQ	01 46 07 33 33	www.geiq.net
GEMIP	05 62 24 18 73	www.gemip.com
CNRGE	05 62 72 32 00	plemoinepro@orange.fr
PROGET PACA	04 90 84 05 91	proget.mhvataux@wanadoo.fr
Plateforme d'emplois mutualisés de l'Eure	02 32 28 06 19	ludovic.friard@profession-sport-loisirs.fr
Plateforme de la Seine-Maritime	02 35 58 16 01	jean-michel.dutartre@apsj76.fr
CRGE de Poitiers	05 49 88 25 57	www.crge.com
CRGE des Pays-de-Loire	page.paysdeloire@wanadoo.fr	
CRGE de Bretagne		crge.bretagne@orange.fr
Liste des DLA		www.avise.org
Liste des CRES(S)		www.cncres.org

Mutualiser des moyens, des lieux... Pourquoi ?

Entreprise ou acteur du champ, vous cherchez à...

- Réduire vos charges locatives
- Réduire vos coûts logistiques
- Rentabiliser vos locaux
- Partager un lieu dans une complémentarité d'activités
- Accéder à des moyens matériels que vous n'êtes pas en mesure d'acquérir seul
- Mieux organiser votre capacité de production
- Développer votre activité à l'échelle européenne ou internationale
- Obtenir par un ou des partenaires des moyens de renforcer votre activité

Acteur de territoire, élu, partenaire institutionnel...

- Vous êtes désireux de mettre en synergie des activités ou des acteurs dans le cadre de projets de développement

Mutualiser des moyens, des lieux... Comment ?

Une réponse possible :
**Le Groupement européen
d'intérêt économique
(GEIE)**

Le groupement d'intérêt économique (GIE) permet, sous une forme associative, naturellement fiscalisée, de partager et/ou de mettre en commun des moyens matériels, financiers, techniques et culturels . Il permet également de partager des personnels, lesquels ne sont pas mis à disposition comme dans le groupement d'employeurs, mais simplement partagés.

Largement inspiré du GIE, le groupement européen d'intérêt économique (GEIE), est l'une des rares structurations de droit communautaire. Particulièrement flexible, son objet est de faciliter et de développer les activités économiques de ses membres par la mise en commun de ressources, d'activités et de compétences.

Un GEIE doit compter au moins deux membres relevant de pays distincts de l'UE. On peut compter autant de sociétaires ou adhérents associés que nécessaires, de quelque pays que ce soit.

Il fonctionne avec un simple contrat, défini et signé par les membres, lequel lui donne valeur de personne morale.

Dispositif de grande simplicité et adaptabilité, le GEIE est un outil qui se développe déjà malgré une totale absence de communication sur ses performances.

Dans les secteurs culturels, il a toute la pertinence d'un modèle permettant de jouer le développement de l'action artistique et culturelle au plan transfrontalier, européen et international, par la mobilité des hommes et des moyens.

Le recensement, dans le cadre de l'étude d'INNEF a permis de cerner 18 GEIE dans les secteurs culturels, dont le GEIE ARTE, qui, à lui seul, représente plus de 400 salariés.

Mutualiser des moyens, des lieux... Des exemples, des témoignages, du vécu !

Le **GEIE ARTE** dont le siège est à Strasbourg a été créé le 30 avril 1991 par ses membres fondateurs : ARTE France dont le siège est à Issy-les-Moulineaux et ARTE Deutschland dont le siège est à Baden-Baden. Le 2 Octobre 1990, un 'Traité Interétatique', signé à Berlin, donne naissance à la chaîne culturelle européenne ARTE, suivi du Contrat de Formation d'avril 1991, qui formalise le GEIE ARTE. La mission d'ARTE GEIE est alors définie par l'article 2 de son Contrat de Formation : « le groupement a pour objectif de concevoir, réaliser, et diffuser, ou faire diffuser, par satellite ou par tout autre moyen, des émissions de télévision ayant un caractère culturel et international au sens large, et propres à favoriser la compréhension et de rapprochement des peuples en Europe. »

« Le GEIE, de par sa très grande flexibilité, permet de s'associer en grande liberté et offre souplesse et simplicité, la possibilité de circulation des personnes et des financements, dans un échange permanent enrichi d'apport de compétences multiculturelles.

Les deux membres fondateurs l'ont vu comme le moyen le plus efficace et le plus pertinent d'une mise en commun des moyens et des compétences audiovisuelles à l'échelle internationale. » **Jean-Louis HAINEAUX**, directeur du service juridique du GEIE ARTE.

Les membres coopérants ou associés sont de diverses origines : la Finlande, la Pologne, la Belgique, la Suisse, l'Autriche, l'Espagne, et des accords de productions sont signés avec l'Angleterre et la Suède. Des négociations avec d'autres pays sont en cours. Leur coopération est basée sur des objectifs dans lesquels, le fait de mutualiser des moyens et des compétences techniques et artistiques, ouvre de plus larges et de nouvelles possibilités de développement et de réalisation.

« Le GEIE présente des avantages fiscaux et la capacité de bénéficier des moyens de chaque pays de ses membres. Mais le GEIE ARTE s'est surtout fondé sur une volonté stratégique de ses membres à construire un espace moderne et dynamique de collaboration entre l'Allemagne et la France, impliquant des collaborations plus larges au plan européen. C'est dans cette dynamique collective que nous puisons la qualité de notre programmation et son amélioration constante » **Laurent EHRESMANN**, responsable financier du GEIE ARTE.

Pour **Béatrice HATTON**, responsable des ressources humaines du GEIE ARTE, ... c'est bien la preuve que 1 + 1 = 2. Dans ce milieu, où le rôle est l'exécution

Mutualiser des moyens, des lieux... Des exemples, des témoignages, du vécu !

Claudine PLANTY qui travaille au département versions linguistiques, précise :
« *Nous passons en permanence d'une langue à l'autre, c'est incontournable !
La mise en commun de nos deux cultures, fondues l'une dans l'autre, a un
côté très
original. La confrontation des cultures, latine et allemande, oblige à la
fabrication
constante de versions linguistiques différentes, incluant des notions juridiques,
des perceptions des partenaires, des outils informatiques... différents, ce qui
nécessite aussi une remise en cause permanente.
Parfois nous avons l'impression de travailler dans la même entreprise et
parfois non. Cette adaptation constante est intéressante mais ne laisse
aucune place aux temps morts. »*

Stéphanie BARTH, adjointe au directeur des finances, se sent pour sa part
« *totalelement européenne* ».
« *Je travaille en France, habite et paye mes impôts en France, mais j'ai choisi
de conserver mon régime social allemand et continue de payer mes
cotisations sociales en Allemagne. Je suis jeune maman et j'ai pu bénéficier
d'une aide de la Caisse d'allocations familiales pour la garde de mon enfant.
Je suis pleinement satisfaite, car je porte en moi les deux cultures et le fait de
partager ainsi, avec d'autres, m'a permis d'élargir mes méthodes de travail. »*

ARTE France compte une centaine de salariés, et ARTE Deutschland environ
40. Les premiers salariés du GEIE ARTE sont embauchés mi 1991 à
Strasbourg.

Le GEIE ARTE emploie aujourd'hui 435 personnes dont 413.5 ETP
permanents et une centaine d'intermittents. Sa variation en flux salarial est de
400 à 600 salariés.

La gestion de ressources humaines s'appuie sur deux systèmes sociaux :
français
pour l'essentiel, et allemand.

La plupart des permanents sont en CDI temps plein ou aménagé.

Les salariés ont pour l'essentiel une formation de journaliste, une formation en
audiovisuel et d'une façon plus générale, une formation spécifiques aux
médias.

Depuis 17 ans que ce GEIE, l'un des premiers basé en France, existe, il a
acquis une grande maturité de fonctionnement, notamment dans sa gestion
de ressources humaines, qui est un pôle de première importance et d'une
certaine complexité.

ARTE GEIE
4, Quai du Chanoine Winterer
CS 20035 67080 Strasbourg cedex
03 88 14 22 22 www.arte.tv

A travers sa constitution en GEIE, ARTE a trouvé le moyen de conforter mieux
encore sa politique de qualité et ses nombreux partenariats lui ont permis
d'affirmer sa présence partout.

Mutualiser des moyens, des lieux... Plus d'infos ? De l'aide ? Où s'adresser !

Un réseau Européen

Environ 2000 GEIE ont été créés en Europe dans tous les domaines d'activités.

En France, où 260 GEIE ont été recensés au 1er janvier 2007 par le CEEDGEIE - Centre européen de documentation des GEIE - cet outil est totalement méconnu.

Son développement (modeste) est très récent.

Un centre européen de documentation des GEIE,

relevant d'une coopération entre juristes, experts fiscaux et économistes, collecte l'ensemble des informations administratives, juridiques et opératoires sur les GEIE.

Contact : ewiv@libertas-institut.com

www.ewiv.eu

Des réseaux d'accompagnement

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est présent dans chaque département. Il permet d'accompagner toutes les démarches associatives et coopératives de développement dont la mutualisation de moyens ou d'objectifs.

Les CRES(S) - Chambres régionales à l'économie sociale (et solidaire) - mènent des actions de rassemblement et de développement de l'économie sociale et solidaire dans lesquelles sont reconnus les groupements d'employeurs.

Vous pouvez également vous renseigner auprès de votre propre réseau qui peut détenir des informations ou avoir commencé une réflexion au cœur de votre secteur d'activité

***Mutualiser des moyens, des lieux...
Plus d'infos ? De l'aide ? Où s'adresser !***

Pour en savoir plus

INNEF – Institut national des nouvelles formes d'emploi et organisations du travail-
06 30 01 83 86
contact@innef.org

LIBERTAS - Europaeisches Institut GmbH,
Hans-Juergen ZAHORKA,
Lindenweg 37, 72414 Rangendingen (Hechingen), Germany

Phone 0049 7471 984996-0, direct -13
fax 0049 7471 984996-19
zahorka@gmx.de
zahorka@libertas-institut.com
www.libertas-institut.eu

GEIE ARTE
4, Quai du Chanoine Winterer
CS 20035 - 67080 Strasbourg cedex

03 88 14 22 22
www.arte-tv.com

Liste des GEIE en FRANCE et en EUROPE

www.ewiv.eu (European EEIG Information Centre)
www.eufaj.eu (European Union Foreign Affairs Journal)

Liste des DLA www.avise.org

Liste des CRES(S) www.cncres.org

Coopérer, pourquoi ?

Vous portez un projet artistique ou culturel et vous...

- Cherchez comment le mettre en œuvre.
- Cherchez à le mettre en œuvre dans une entreprise collective (au contraire d'une démarche strictement individuelle)
- Souhaitez garantir votre démarche de création
- Avez besoin d'acquérir d'autres compétences pour le réaliser (gestion, commerciales, informatiques, techniques ...)
- Considérez que les valeurs coopératives sont plus en adéquation avec le sens de votre démarche

Acteur de territoire, élu, partenaire institutionnel...

- Vous cherchez à mieux soutenir et accompagner les projets de cette nature sur votre territoire

La Coopérative d'activités et d'emploi (CAE), est une SCOP (société coopérative de production) sous forme de SA ou SARL.

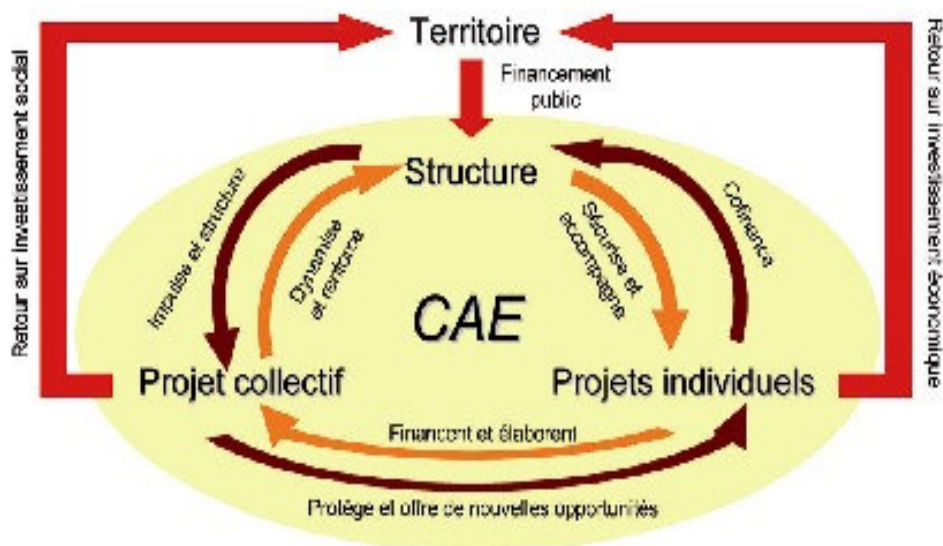
Elle répond de façon personnalisée aux créateurs et porteurs de projets. Elle les accompagne en minimisant les risques et leur permet de développer leur activité en leur apportant un cadre juridique, comptable et d'échanges promoteurs.

Elle s'inscrit dans le cadre d'un territoire donné.

La CAE propose un cadre sécurisant et reconnu, avec le statut de salarié, à des porteurs de projets, pendant la phase de construction de ceux-ci. Ainsi déchargé des contraintes administratives et comptables, l'entrepreneur salarié peut se consacrer pleinement à son activité.

Promouvoir les projets culturels et artistiques

Une réponse possible :
La coopérative
d'activités et d'emploi
(CAE)



La coopérative d'activités et d'emploi permet à la fois une totale liberté de création et l'adoption d'un rythme adapté à chacun, et à la fois un statut protecteur, quasi inespéré dans ces secteurs d'activités.

Elle joue un rôle pédagogique essentiel, tissant des passerelles entre l'activité artistique préservée et les contraintes de l'entreprise.

Elle permet un accès socialement 'normalisé' à l'expression artistique, dans un contexte légi-social avancé.

Coopérer

Des exemples, des témoignages, du vécu !

ARTENREEL

La CAE ARTENREEL est née à Strasbourg en 2004, de plusieurs constats :

- les difficultés que rencontrent les artistes à leur insertion professionnelle et qui sont liées à la nature même de leurs activités
- la richesse professionnelle des secteurs artistiques
- la nécessité pour les métiers de la création d'avoir de nouveaux supports, de nouvelles organisations, de nouvelles solidarités

ARTENREEL apporte aux artistes qu'elle accompagne, un cadre juridique et administratif, un suivi de gestion et un accompagnement individualisé, nécessaire et promoteur au développement de leurs activités culturelles. ARTENREEL leur offre un cadre salarial et logistique.

ARTENREEL accompagne près de 100 entrepreneurs qu'elle salarie. Les métiers représentés au sein d'ARTENREEL, sont variés : photographe, graphiste, styliste, designer, plasticien, illustrateur, scénographe, arts-thérapeute, vidéaste, manager d'artistes ...

Tous les créateurs accompagnés dans la CAE ARTENREEL, ne sont pas issus du même statut, certains sont bénéficiaires du RMI, d'autres sont au chômage, d'autres sont salariés... mais tous recherchent la possibilité de lancer une activité personnelle.

ARTENREEL endosse la responsabilité juridique mais le salarié créateur conserve la maîtrise de son activité. ARTENREEL lui met à disposition :

- . Une structure juridique
- . Un service d'accompagnement
- . Un service de comptabilité
- . Un espace de rencontre
- . Un espace multimédia

Les créateurs qui rentrent dans la CAE ARTENREEL sont successivement « entrepreneurs

accompagnés » dans leurs projets, puis « entrepreneurs salariés » rémunérés comme salariés de la CAE sur la réalité économique de leurs activités, enfin à maturité de celles-ci, ils peuvent devenir « entrepreneurs associés » de cette entreprise collective coopérative.

L'organisation, dans la coopérative ARTENREEL est basée sur la démocratie participative, comme dans toute coopérative d'activités et d'emploi ; elle existe par et pour ceux qui y travaillent. Les créateurs partagent leurs expériences avec les autres, échangent en permanence.

Stéphane BOSSUET, gérant fondateur de la CAE ARTENREEL, en explique

la stratégie : « Associer au sein de la coopérative plusieurs métiers exprime la

Promouvoir les projets culturels et artistiques Des exemples, des témoignages, du vécu !

Emmanuelle GUILBOT est plasticienne (« Le chantier enchanté ») et travaille avec deux autres partenaires : un céramiste et un autre plasticien. *« J'avais envie de m'inscrire dans un collectif à travers le coopératif, pour pouvoir envisager de construire avec d'autres, de développer mon outil de travail de façon singulière, de me situer à l'intérieur de la vie coopérative avec des échanges, dans l'enrichissement mutuel... Je sortais de formations, de salariats occasionnels, de petits contrats ... Le statut m'a permis de fédérer ces interventions, de les sécuriser, et d'anticiper mon organisation. Ici, je contribue aussi, à ma façon, à la société collective et c'est important pour moi de répondre aussi à ça, à cette co-responsabilité que je prends vis-à-vis des 70 autres entrepreneurs salariés. ARTENREEL m'a offert un accompagnement sur mesure et me soutient dans ma démarche personnelle, collective et dans mes projets »*

Sabine BOSSUET est arthérapeute en écriture, anime des ateliers d'écriture en services psychiatriques. Sabine montait des spectacles et elle était co-responsable de créations. Ses chantiers étaient éparpillés et elle avait du mal à se faire payer. Son métier n'est pas vraiment connu et encore moins reconnu. Elle avait aussi le souhait de construire un projet plus personnel. *« Pour ma part, j'ai plutôt tricoté le contenu des projets des autres dans lesquels j'ai essayé de m'inscrire. Ici nous nous engageons dans une démarche très volontariste. Collectivement nous retrouvons ou nous affirmons notre enthousiasme ; le croisement de ressources nous est favorable »* Transversalement, en mutualisant ses compétences avec d'autres entrepreneurs salariés, Sabine a pu répondre à un appel à projets sur la mémoire.

Vincent VIAC est vidéaste-réalisateur. Pour lui, la création audiovisuelle rejoint l'engagement coopératif à travers son rôle social. *« J'ai présidé une association qui m'a amené à développer des projets variés dans le monde psychiatrique. Le travail associatif a épuisé mon engagement, du fait, notamment, de l'absence de lecture dans la répartition des rôles. En même temps je menais*



ARTENREEL

Coopérative d'Activités et d'Emploi
21, rte du Neuhof, 67100
Strasbourg
Tel 03 88 44 50 99
Fax 03 88 44 42 26
direction@artenreel.com
www.artenreel.com

Les coopératives d'activités et d'emploi

Coopérer

Des exemples, des témoignages, du vécu !

Sabine et Christophe, entrepreneurs salariés chez CLARA

Ils se sont rencontrés au CIM (Centre d' Information Musicale) il y a une quinzaine d'années où ils suivaient des cours de chant pour Sabine et piano et arrangement pour Christophe. Cette formation leur a permis de jouer dans les grandes salles de Jazz de Paris. Par la suite, ils travaillent, ensemble et séparément, dans diverses formations et spectacles, sous le statut d'intermittents

« Nous avons d'énormes difficultés à nous faire rémunérer, quand nous n'étions pas obligés de payer pour jouer (location de salles, cachets violoncelliste, etc...) »

« Après 4 ans à 'courir le cachet', deux évidences nous sont apparues :
1- On peut correctement gagner sa vie au cachet, à condition de placer beaucoup d'énergie dans la recherche de 'plans' déclarés.
2- On est tellement occupés à démarcher et à travailler qu'on n'a absolument plus le temps de faire ce pourquoi nous avons décidé de faire de la musique : composer. Donc nous avons fait une rupture, pour nous concentrer sur nos compositions. Au départ ce 'break' devait durer un an. Finalement, nous avons passé plus de 3 ans à mûrir notre projet.

Pour nous, l'idée d'une coopérative était séduisante pour plusieurs raisons :

- D'abord, il est incontestable que cette structure allait nous donner un moyen simple de facturer nos prestations.*
- Ensuite, CLARA se propose de nous accompagner vers la création de notre propre structure. En tant qu'artistes, être épaulés dans ce genre de projet est un atout précieux et débouche sur un niveau d'indépendance très séduisant.*
- Enfin, il y a l'aspect collectif de la structure. Sabine et moi aimons le travail en groupe.*

CLARA offre une vaste possibilité d'échange d'expériences et de pratiques. Plus simplement, on a le sentiment de participer à une dynamique de groupe qui, si elle est bien canalisée permet d'avancer vite et de profiter positivement les uns des autres. »

Après avoir été retenus par CLARA, ils signent une convention d'accompagnement.

Cela ne fait que peu de temps que nous sommes entrés chez CLARA et cela



CLARA – CAE

11 rue André Antoine, 75018
PARIS
Tel : 01.44.92.96.36
Fax : 01.42.58.29.29
mvriam.favre@cae-clara.fr

Promouvoir les projets culturels et artistiques Des exemples, des témoignages, du vécu !

CLARA coopérative d'activités et d'emploi

C'est sur une initiative de l'école ATLA – SCIC, société coopérative d'intérêt collectif (voir page 33) que s'est construite et développée la CAE CLARA. CLARA se positionne comme une solution nouvelle et différente, permettant à des projets de trouver un lieu d'accueil et d'accompagnement approprié.

CLARA est une coopérative d'activités et d'emploi dont l'objet est d'accueillir des artistes franciliens pour mettre en oeuvre et développer leurs projets professionnels artistiques.

Dans cette entreprise collective, les artistes sont en situation de créer l'activité professionnelle de leur choix. Entrepreneur de leur propre projet, ils sont accompagnés tout au long du test, du développement et de la pérennisation de leur projet professionnel dans la coopérative. Salariés en CDI, ils garantissent leur revenu au salaire minimum, augmenté en fonction de leur propre chiffre d'affaires. Ils peuvent ensuite devenir associés de la coopérative. L'entreprise partagée permet de mutualiser les démarches administratives et les projets d'envergure au sein d'un collectif riche de compétences et d'une réelle démarche artistique.

La coopérative apporte une aide méthodologique permanente (comptabilité, gestion de projet, communication) permettant le partage d'expérience et de réseaux avec les autres entrepreneurs salariés. Les artistes développent donc un projet d'emploi personnel dans un cadre collectif et sécurisé.

CLARA propose une approche innovante, permettant un développement professionnel dans le milieu artistique et répond autant à des projets professionnels qu'à des motivations personnelles. Elle permet aux artistes de se professionnaliser dans « leur posture d'entrepreneur », de devenir autonome dans leur projet, de sortir du statut précaire ou du cumul de statuts et d'acquérir de nouvelles compétences transférables à tout développement de projet.

L'artiste a enfin un salaire en CDI tout en développant sa propre activité économique viable et rémunératrice. L'artiste peut vivre de son art, de ses compétences, de ses talents.

CLARA accueille en réunion d'information collective bimensuelle en moyenne 20 personnes, et signe avec 3 à 5 de celles-ci une convention de partenariat. Ces personnes mettront de 3 à 9 mois à se salarier et souvent 18 mois pour que le salaire soit équivalent à un SMIC à temps plein. Aujourd'hui 36 personnes sont accompagnées et 25 sont déjà salariées par CLARA ; 20 autres personnes sont en phase de diagnostic.

« Il est primordial pour nous, de permettre à tous les talents avérés d'un artiste de s'exprimer dans le respect d'une démarche artistique, en favorisant leur entrée dans une entreprise collective où leur démarche consolidera les activités professionnelles qu'ils menaient souvent de part et d'autre jusque là. Ainsi l'accompagnement que nous proposons intègre toutes ces données : sociales, juridiques, commerciales ainsi

Les coopératives d'activités et d'emploi

Coopérer

Plus d'infos ? De l'aide ? Où s'adresser !

Un réseau pour plus d'infos :

COOPERER POUR ENTREPRENDRE

Créé il y a dix ans, le réseau compte aujourd'hui une centaine de CAE en France et de nombreux développements dans d'autres parties du monde. 40 à 60 % des projets qu'ils accompagnent relèvent des secteurs culturels et artistiques et de l'artisanat.

Un département culturel au sein des Coopératives d'Activités et d'Emploi

Les coopératives d'activités et d'emploi se sont engagées dans un travail de recherche et d'étude, pour considérer comment elles pouvaient encore améliorer et renforcer leur accompagnement aux projets culturels. Ce travail est mené à partir d'ENERGIES ALTERNATIVES, et de l'expertise d'ARTENREEL, qui a accompagné, par ailleurs, les premiers pas de CLARA. ARTENREEL et CLARA sont les deux seules CAE spécifiquement dédiées aux activités culturelles.

Des réseaux d'accompagnement

Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est présent dans chaque département. Il permet d'accompagner toutes les démarches associatives et coopératives de développement dont les coopératives d'activités et d'emploi.

Les CRES(S) - Chambres régionales à l'économie sociale (et solidaire) - mènent des actions de rassemblement et de développement de l'économie sociale et solidaire dans lesquelles sont reconnues les coopératives d'activités et d'emploi.

Promouvoir les projets culturels et artistiques Plus d'infos ? De l'aide ? Où s'adresser !

Pour en savoir plus

INNEF – Institut national des nouvelles formes d'emploi et organisations

du travail- 06 30 01 83 86
contact@innef.org

COOPERER POUR ENTREPRENDRE –

01 42 63 47 71
www.cooperer.coop

ARTENREEL

03 88 76 24 13
www.artenreel.com

CLARA

01 44 92 96 36
myriam.favre@cae-clara.fr

Liste des Coopératives d'activités et d'emploi en France

www.cooperer.coop

Liste des DLA

www.avise.org

Liste des CRES(S)

www.cncres.org

Vous pouvez également vous renseigner auprès de votre propre réseau qui peut détenir des informations ou avoir commencé une réflexion au cœur de votre secteur d'activité

Coopérer

Vous portez un projet ou une activité artistique ou culturelle fortement ancrés sur un territoire...

- Votre activité a nettement une capacité économique
- Votre activité polarise un intérêt collectivement partagé par un groupe de personnes physiques et/ou morales
- Votre projet ou activité présente des caractéristiques dites « d'utilité sociale », clairement établies
- Votre activité ou projet gagnerait de la valeur ajoutée à s'organiser autour d'un mode d'organisation mêlant l'ensemble des personnes physiques et morales concernées : salariés, utilisateurs, territoire... et leur donnant à chacun un droit à s'exprimer et à décider.
- Vous cherchez une alternative entre entreprise traditionnelle, et entreprise associative
- Vous optez pour une société du travail différente, plus impliquée, plus proche de son territoire d'expression

Acteur de territoire, élu, partenaire institutionnel...

- Vous cherchez à mieux soutenir et accompagner les projets de cette nature sur votre territoire, en vous y engageant si nécessaire pour contribuer efficacement à leur développement

Un réseau pour plus d'infos : La CGSCOP

La Confédération Générale des SCOP (sociétés coopératives de production) est le réseau fondateur du concept des SCIC et celui auquel la plupart d'entre elles adhèrent. En novembre 1997, lors de son congrès à Lille, le mouvement de la coopération de production a affirmé sa volonté d'apporter des réponses innovantes dans le domaine de l'emploi et du développement économique. La " Charte pour l'Action " adoptée au congrès de Lille prévoyait que *le mouvement s'engage dans une réflexion sur des nouvelles formes de coopératives qui pourront offrir un cadre juridique adapté aux évolutions de la société et aux nouvelles manières d'entreprendre.*

En septembre 1998, le mouvement Scop, en partenariat avec la Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES - aujourd'hui DIIESES) et la Mission Promotion de l'Emploi de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), a lancé une étude-action pour évaluer la faisabilité d'une nouvelle déclinaison de la loi coopérative de 1947 qui permettrait le multisociétariat (usagers, bénévoles, salariés, autres tiers). De ces premiers travaux inscrits dans le cadre de la *démarche collective d'innovation* que propose la CGScop. sont issus les concepts contenus dans la Scic .

Confédération Générale des SCOP

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif

Promouvoir les projets culturels et artistiques

Une réponse :

La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

Elle a un double objet : répondre à des besoins collectifs, dans une démarche entrepreneuriale, par la production de biens et de services et créer des emplois pérennes. La SCIC s'inscrit dans une logique d'innovation sociale. SA ou SARL, elle s'appuie sur un capital social dans la dynamique de projets de développement local et durable, et son principe est celui de la non-lucrativité. Les SCIC sont une centaine en France, toutes très différentes les unes des autres et organisées collectivement au sein de la CGSCOP.

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif, dont la première a été constituée en 2002, sont des outils de structuration coopérative, fortement impliquées sur leurs territoires. Ce type d'organisation permet de réunir les garanties éthiques de l'association et la souplesse de gestion de la SARL, dans le cadre d'une économie sociale, nouvelle et responsable.

La SCIC Culturelle s'inscrit au croisement de ces nécessités, comme une alternative actuelle. Malgré la complexité de sa mise en œuvre et la période, forcément longue, de gestation entre "l'envie" de SCIC et sa constitution, les SCIC se développent dans les secteurs culturels à un rythme régulier. 17 SCIC "culturelles" ont été identifiées.

Pour en savoir plus

INNEF – Institut national des nouvelles formes d'emploi et organisations du travail- 06 30 01 83 86 -

contact@innef.org

CGSCOP – **Alix Margado** 06 30 50 15 22 –

amargado@scop.coop

Liste des SCIC dédiées à la culture en France

www.scic.coop

Liste des DLA

www.avise.org

Liste des CPES(S)

www.cpres.org

Coopérer

Des exemples, des témoignages, du vécu !

Le Village ATLA

Il comprend :

- Au cœur d'ATLA, à Pigalle : **l'école des métiers des musiques actuelles**
 - La formation musicale pour musiciens, instrumentistes et chanteurs
 - Les formations aux métiers liés à celui d'artiste musicien
 - > Les Modules «Orientations Métier»
 - > La Formation au Management Artistique et Culturel
 - > Les Formations de Formateurs
- **ATLABEL** : Soutien au développement des projets professionnels des artistes ATLA
- **ATLASOCIODESIGN** : Bureau de création, de recherche-action, d'intervention-conseil et d'accompagnement de projets du secteur culturel et de l'économie sociale
- **e-pôle** : Accompagnement vers l'emploi des projets professionnels dans le secteur artistique
- la **CAE CLARA** : Soutien à la création d'activités et d'emplois d'artistes porteurs de projets dans le secteur artistique et culturel. Cette Coopérative d'Activités et d'Emplois issue d'ATLA propose une solution innovante aux artistes porteurs de projets (voir les témoignages de CAE).
- Le **Centre musical Fleury Goutte d'Or-Barbara**
« ATLA est gestionnaire de ce nouvel équipement public parisien de 1500 m² dédiés aux musiques actuelles qui a ouvert ses portes en janvier dernier. Le Centre soutient les jeunes groupes amateurs qui souhaitent se professionnaliser ou non, du moment que leur projet artistique présente un réel potentiel. Cela s'opère via des parcours d'accompagnement sur-mesure, en mettant à leur disposition des studios de répétition et d'enregistrement, une salle de concert, un lieu 'Ressources', et une équipe de professionnels. Le Centre contribue également aux actions et initiatives du tissu associatif du 18^e arrondissement. »



Les sociétés coopératives d'intérêt collectif

Promouvoir les projets culturels et artistiques Des exemples, des témoignages, du vécu !

VILLAGE ATLA - SCIC

ATLA est née en 1994, d'abord association, puis SARL, du besoin de créer et d'offrir une pédagogie adaptée aux musiques populaires et contemporaines, qui favorise le métissage des cultures musicales.
C'est la 1^{ère} Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) culturelle.

Transformée en SCIC en 2002, en un lieu d'échanges culturels et sociaux, ATLA considère la musique en tant qu'outil de développement social.

« Pour que nos valeurs trouvent l'enveloppe juridique appropriée, ATLA a fait le choix d'un statut exigeant. »

« La SCIC, c'est gagnant-gagnant car tous ses acteurs sont au pouvoir (un homme une voix) : clients, fournisseurs, salariés et même le citoyen lambda via les collectivités locales qui peuvent accéder au sociétariat car il s'agit d'un outil de développement territorial – pour nous, c'est Pigalle ! » **Noëlle**

TATICH, Gérante de la SCIC ATLA.

En 14 ans, cette école de musique s'est modelée en un village où les artistes musiciens sont accompagnés à tous les stades de leur développement : des pratiques amateurs jusqu'à l'intégration professionnelle au travers de nombreux métiers du secteur. – voir village ATLA ci contre –

ATLA présente une approche originale et pertinente du développement social appliqué au monde de la culture et particulièrement à celui des musiques actuelles.

Ce concept de « socio design » inventé par ATLA se situe au croisement de deux compétences : celle de la formation professionnelle et celle de l'intervention socio pédagogique en matière de management des hommes, des organisations et des projets.

« ATLA : l'art de vivre de sa musique en beauté ».

L'école a doublé sa surface en 2003 et doublé son chiffre d'affaires en 2008. Aujourd'hui la SCIC VILLAGE ATLA c'est 60 membres sociétaires, 750 élèves, 65 professeurs de musique et 47 administratifs, techniciens et encadrants.

ATLA SCIC

11 rue André Antoine - 75018 Paris
01 44 92 96 36

Coopérer

Des exemples, des témoignages, du vécu !

SCIC Belle de mai

L'îlot III de la Friche La Belle de Mai abrite un projet culturel polymorphe qui regroupe quelques 60 structures, soit 400 personnes environ (producteurs, compagnies, artistes, techniciens, opérateurs, médiateurs). Ils sont répartis sur près de 45 000 m². Depuis 1992, cet ensemble est dirigé et développé par l'association Système Friche Théâtre.

L'îlot III entre dans une nouvelle phase de développement avec la constitution d'une Scic (Société coopérative d'Intérêt Collectif) qui devrait permettre d'inventer de nouvelles formes de multipartenariat et de gouvernance du site.

« La forme associative a longtemps représenté un idéal de gestion démocratique et participative des projets. Mais en fait, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif semble mieux armée pour répondre aux nouvelles données territoriales, aux mutations engendrées par la décentralisation, l'émergence des intercommunalités, la mise en place de l'Union Européenne et l'amplification de la mondialisation. »

Elle permet de développer des stratégies innovantes en lien avec le territoire et tous ses acteurs.

Elle permet de s'ancrer dans le local tout en pensant dans le global. Elle mêle les approches macro et microéconomiques et vise à développer des formes d'économies productrices de richesses tout autant "marchandes" que sociales et solidaires. »

Pour ce faire, elle rassemble autour de la même table l'ensemble des partenaires, les usagers et les organisations publiques et collectives qui deviennent ainsi véritablement co-gestionnaires de la structure. L'objectif n'est pas le développement d'un équipement, mais le développement du territoire, au sens le plus large du terme, sur lequel il est implanté.

« Notre ambition est de démontrer que nous n'investissons pas un bâtiment, mais un morceau de ville », déclare ainsi l'architecte Patrick Bouchain qui accompagne la mutation de la Friche. « Nous allons transformer ce morceau de ville et prouver qu'un projet culturel fait partie du

Promouvoir les projets culturels et artistiques Des exemples, des témoignages, du vécu !

SCIC Belle de mai – suite –

« Avec la Scic nous cherchons à structurer une forme de développement, qui intègre, de manière équilibrée, tous les partenaires individuels, collectifs et publics.

Le projet se construit avec les collectivités publiques. Sans cette légitimité institutionnelle nous ne pourrions pas initier une telle démarche.

Mais nous devons aussi intégrer les associations et les individus qui, dans la Friche et dans ses multiples proximités, ont participé et participent à cet édifice commun ».

En interne, la Scic permettrait de gérer dynamiquement la diversité et la multiplicité des situations. L'expérimentation d'une gouvernance partagée entre des résidents historiques, des projets structurants, de nouveaux utilisateurs...

Des artistes et opérateurs qui travaillent dans des champs, des temporalités, des besoins et des nécessités très différents.

Le changement de statut n'a donc rien d'anecdotique. **Philippe FOULQUIER**, directeur de SFT : *« Le passage juridique de l'association à la Scic s'inscrit dans une redynamisation globale du projet. Elle nous permettra de réaffirmer le caractère collectif de cette aventure et nous réinscrira dans une forme d'engagement pour faire en sorte que, comme le déclare **Patrick BOUCHAIN**, président directeur général de la SCIC Belle de Mai, nous puissions fabriquer nous-même la ville ».*

L'utilisation du modèle Scic renforcera la dimension « atypique » de la Friche dans le concert des politiques culturelles. Atypique parce que, par essence, expérimental, politiquement, socialement, économiquement, urbainement, architecturalement, culturellement et artistiquement.



Système Friche Théâtre
Friche « LA BELLE DE MAI »
41 rue Jobin, 13003 Marseille
04 95 04 95 04

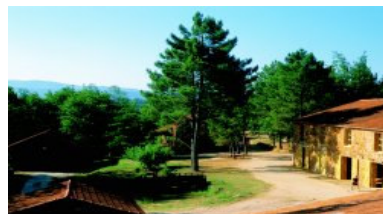
Coopérer

Des exemples, des témoignages, du vécu !

Philippe CHESNEAU, Vice Président du conseil régional de PACA, en charge de l'Economie Sociale et Solidaire.

Le conseil régional de Provence-Alpes-Côte-d'Azur investit très fortement et depuis longtemps dans le soutien coopératif et notamment dans l'aide au développement des SCIC.

« Pour OKHRA, nous avons souhaité devenir sociétaires dans la mesure où l'action d'OKHRA nous paraît dépasser les simples enjeux locaux et constituer un exemple d'initiative associant « culture » et « patrimoine » au service d'un développement du territoire. »



Conservatoire des ocres et pigments appliqués

Ancienne usine Mathieu
84220 Roussillon-en-Provence
04 90 05 66 69
info@okhra.com
www.okhra.com



Le conservatoire des ocres et des pigments appliqués est une Société coopérative d'intérêt collectif : la SCIC OKHRA. Préalablement créée sous forme associative en 1994 à Roussillon, la SCIC OKHRA existe depuis 2005. En tant que SCIC, elle a choisi de se fonder sous forme de Société anonyme (SA).

« En évoluant de l'association à la SCIC, nous n'avons pas changé nos objectifs », précise **Mathieu**

BARROIS, PDG de la SCIC OKHRA dont il est le co-fondateur, « nous avons utilisé un véhicule plus adapté pour y parvenir. L'enjeu était de démontrer que la culture technique est viable dans son univers d'origine, l'économie, en développant un type de management évolué. »

L'activité de la SCIC OKHRA est la sauvegarde et la promotion des arts, des techniques et des

professions liées à la production et à l'utilisation de l'ocre et des matériaux de la couleur.

Elle allie

mémoire des techniques picturales, culture et tourisme, formation scientifique et appliquée, vente et conseil, ingénierie de projets inhérents, et fait revivre tout un patrimoine culturel et territorial autour des ocres et de la couleur. Mathieu BARROIS précise : « Nous nous sommes donné statutairement pour objet social - depuis un territoire dont l'ocre nourrit la renommée internationale - de promouvoir les arts, les sciences et les métiers de la couleur, en développant une coopérative culturelle ouverte aux différentes générations de publics et de professionnels au service de la diffusion des ressources et de la transmission des savoirs et des savoir-faire. »

Les 160 associés issus pour partie des anciens adhérents de l'association comptent

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif

Promouvoir les projets culturels et artistiques Des exemples, des témoignages, du vécu !

La **SCIC OKHRA** est organisée en quatre pôles. Au sein de chaque pôle coexistent des activités à dominante économique et d'autres à dominante culturelle. Tous les pôles sont en relation les uns avec les autres. Il s'enrichissent mutuellement et constituent un système où chacun nourrit et se nourrit ... Les pôles sont construits autour de thématiques d'intérêt collectif :

- Le lieu « valorisation du territoire et patrimoine »
- L'objet « centre de ressources couleurs et matériaux »
- L'homme « pratiques et pensées de la couleur »
- Le projet « gestion et développement de l'entreprise culturelle »

A travers son organisation en multi-sociétariat, la SCIC OKHRA a engagé la rénovation du

patrimoine qui lui a été confié : remontage d'anciens moulins, illustration de la filière pigment de

la production à la commercialisation des pigments. Les bâtiments et le site de lavage sont aussi ouverts à des interventions artistiques sous réserve qu'elles soient directement inspirées par le lieu et liées intimement à lui : ainsi une anamorphose éphémère de Jean-Pierre Brazs (1997), un spectacle de Dominique Boivin pour le Vélo Théâtre (1998), une installation d'Helga Brenner sur le travail ocrier (1999), «l'enclos» de Jean-Pierre Brazs (2000).

« Dès son origine, le Conservatoire des ocres et pigments appliqués est fondé sur l'idée que la culture technique est créée par les entreprises, les artisans, les artistes et les industriels et que sa conservation doit obligatoirement passer par un travail sur la transmission des savoir-faire.

Cette démarche doit être ancrée dans le monde économique et intégrer la dimension culturelle.

L'entreprise à vocation culturelle fonctionne grâce à un lien étroit entre économie et culture :

les activités culturelles (expositions, formation, patrimoine, matériauthèque, bibliothèque, recherche) sont financées par les activités commerciales (visites, comptoir, librairie).

A cet instant, le rôle d'un conservatoire des ocres, à l'instar d'un conservatoire de musique, est

de pratiquer la discipline que l'on entend conserver. C'est un outil (centre d'archives, de documentation, d'initiation, d'activités, de ressources) et un lieu de rencontres (visites, écoles scientifiques, banquets) au service des professionnels et du grand public. »

Barbara BARROIS, Co-fondatrice et directrice d'études.

De nombreuses activités y sont développées : visites, ateliers pratiques, documentation, matériauthèques, démonstrations, conférences, journées techniques, école de printemps ...

Le comptoir de vente de pigments et matériaux et la librairie spécialisée participent également

à diffuser de façon très directe les ocres mais aussi le territoire et sa richesse à un large

Projets artistiques et culturels et projets de territoires

La nouvelle structuration des territoires, à l'oeuvre depuis plusieurs années en France et la refonte de la politique régionale de l'Union Européenne, s'exprimant, notamment, dans le cadre de la nouvelle programmation des fonds structurels (2007-2013),

apporte des modifications quant à la perception et à l'élaboration des politiques culturelles développées au sein de ces différents territoires. En effet, la culture n'est plus pensée uniquement comme une activité d'agrément, mais elle devient un facteur favorisant l'attractivité des territoires et le développement économique et social des territoires.

La mutualisation n'est pas un mode méconnu des opérateurs culturels. Ils développent (même s'ils ne les ont pas forcément conceptualisés) des chantiers de mutualisations nombreux et variés en fonction des projets culturels, des moyens humains et financiers, des domaines d'intervention et de la spécificité de leur territoire.

Le monde de la coopération peut se révéler, dans certaines circonstances, plus en adéquation, avec l'attente des acteurs culturels, notamment lorsque ceux-ci développent des projets dont les actions s'ancrent et/ou valorisent des territoires spécifiques. Par exemple, il semble que dans ce contexte, les SCIC et les projets accompagnés en CAE se développent plus fortement.

Sur les territoires à forte ruralité, les opérateurs culturels s'inscrivent plus significativement dans des projets culturels à caractère pluridisciplinaires ou multisectoriels (culture et tourisme, handicap, socioculturel, etc.). Ils développent ainsi des projets mutualisés à forte imprégnation culturelle sur des territoires dont ils assurent l'animation.

Nouvelles organisations du travail et projets de territoires

Des exemples tendent à démontrer qu'à partir de l'action artistique, un territoire (pays, communautés de communes ou autres), peut s'appuyer sur un ensemble de passerelles, de liens sociaux, d'échanges intergénérationnels, humains, professionnels, d'actions économiques et de développement local, ... dont les effets ne sont finalement pas limités au projet culturel initial.

Dans un contexte transfrontalier ou transnational, les GEIE, relevant d'un règlement de l'Union Européenne, sont des outils adaptés aux échanges artistiques et à la coopération culturelle.

Dans ces secteurs, les modes d'organisations du travail sont directement dépendants du projet artistique et culturel qui fait 'sens' et non l'inverse. L'un des critères principaux de ce « sens » donné au projet artistique et culturel est bien son 'territoire d'expression'.

Avec leurs nouvelles dispositions, les territoires changent de physionomie. Les territoires bougent et sont en recherche de nouvelles stratégies pour répondre aux besoins qui s'y expriment.

Aujourd'hui, les collectivités territoriales s'organisent selon certaines modalités territoriales (Pays, communautés de communes, etc.). Ces nouvelles organisations territoriales influent sur les projets culturels.

La question du territoire est même parfois centrale quant à la faisabilité du projet culturel.

La culture peut être l'un des moteurs du développement territorial et tenir une place prépondérante dans les territoires de projet.

Les associations et entreprises culturelles qui sont directement dépendantes de la distribution des territoires et des attributions locales, territoriales, et régionales savent bien qu'elles sont totalement liées aux stratégies politiques locales et à ce qu'elles véhiculent.

L'un des éléments jouant très profondément sur l'identitaire des structures culturelles, notamment associatives, est leur mode de financement.

LES TEXTES PRINCIPAUX

Les Groupements d'employeurs

Les lois L 127.1 à L 127.14
Les règlements R 127.1 à R 127.9.8
Loi 2005-882 du 2 Août 2005 // JO du 3 Août 2005
Décret 2005-1214 du 21 septembre 2005 // JO du 28 septembre 2005
Loi du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux
Loi du 1er août 2005 en faveur des PME
Le décret 2006-409 du 6 avril 2006 relative aux conventions collectives des groupements d'employeurs mixtes (droit public/droit privé)

Les Groupements européens d'intérêt économique

Règlement CEE n° 2137/85 du Conseil, du 25 juillet 1985.
Entrée en vigueur 03.08.1985
Journal Officiel JO L 199 du 31 juillet 1985
Communication de la Commission, du 9 septembre 1997,
"Participation des Groupements européens d'intérêt économique (GEIE) aux marchés publics et à des programmes financés par des fonds publics,,
[COM(1997) 434 final, Journal officiel C 285, 20.09.1997].

Pourquoi les nouvelles organisations du travail doivent-elles être accompagnées ?

Le constat en a été fait : l'emploi traditionnel ne répond pas toujours ou ne répond plus aux besoins des entreprises, qu'elles soient associatives ou inscrites dans le secteur marchand, ni souvent aux attentes des salariés, des jeunes, des personnes en recherche d'emploi, qui revendiquent une organisation différente de leur composition de vie professionnelle, sociale, culturelle... Le choix existe, mais il s'agit de le savoir, d'y voir clair, quant à l'utilisation des options qui sont à disposition. Si l'on veut qu'elles aient tout leur effet, qu'elles soient donc efficaces et pérennes, il s'agit d'ouvrir les bonnes portes quant à la mise en œuvre de ces options. Pour cela, il est indispensable d'être accompagné, et accompagné sur la durée !

LES TEXTES PRINCIPAUX

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi

Loi 47 – 1775 du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération
Décret 2006 – 409 du 6 avril 2006 du 6 avril 2006
Proposition d'amendements sur l'aménagement de la loi DUTREIL sur le CAPE

Les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

Loi du 24 Juillet 1867 article 48 à 54 sur les sociétés à capital variable – JO du 26 août 1867
Loi 47 – 1775 du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération.
Loi 66 – 537 du 24 juillet 1966 - JO du 26 Juillet 1966
Loi 85 – 703 du 12 juillet 1985
Loi 92 – 643 du 13 juillet 1992
Loi 2001 – 624 du 17 juillet 2001
Décret du 21 Février 2002

Nouvelles, ces organisations du travail ?

Pour la plupart des modes qui composent les nouvelles organisations du travail, les textes de base qui ont permis leur introduction dans les pratiques ne sont pas récents, mais leur utilisation est encore très innovante et leur généralisation à venir. Par exemple, après plus de 20 ans, les Groupements d'employeurs qui sont nés en 1985, ne sont plus des structures d'expérimentation, mais elles restent des structures d'innovation. Les nouvelles organisations du travail s'engagent derrière des perspectives structurantes et visent une société du travail plus collective, organisée différemment, se voulant à l'écoute des besoins individuels et territoriaux et plus impliquée. Les nouvelles organisations du travail apportent d'autres choix et alternatives.

RESSOURCES



INNEF
1/3 rue d'Enghien, 75010
PARIS
06 30 01 83 86
contact@innef.org -
www.innef.org -

**COOPERER POUR
ENTREPRENDRE**
37 rue Jean Leclaire, 75017 PARIS
01 42 63 47 71 - 01 44 85 47 22
www.cooperer.coop

CGSCOP
37 Rue Jean Leclaire, 75 017 PARIS
01 44 85 47 00 - 01 44 85 47 10
www.scop.coop
INTER-SCIC - Alix Margado
06 30 50 15 22
amargado@scop.coop www.scic.coop

SNEPS
Syndicat National des Entreprises de
Portage salarial
1 avenue Hélène Boucher
93123 LA COURNEUVE cedex
www.portagesalarial.org

FENPS – www.fenps.fr
UNEPS – www.uneps.org

UGEF
29 rue Blanche, 75009 PARIS
01 40 17 91 10 - 01 40 17 91 12 - www.ugef.fr

PERIPL
**Centre de ressources interrégional sur la
pluriactivité et le travail saisonnier**
97A rue de Genève, 74000 ANNECY
04 50 67 57 05 - 04 50 67 36 98 –
messages@peripl.org
www.peripl.org

**CNRGE - Centre National de Ressources
des Groupements d'Employeurs Associatifs**
5 avenue Général De Gaulle, 31300 BALMA
05 62 72 32 00
plemoinepro@orange.fr

ADECOHD
**Maisons des saisonniers et pluriactivité
saisonniers**
Le pré du Moulin, 05100 BRIANCON
Bat B - 8 avenue du Général de Gaulle
04 92 25 54 90 - 04 92 25 54 99 –
www.adecohtd.com

CNCE GEIQ
5 rue d'Alsace, 75010 PARIS
01 46 07 33 33 - 01 46 07 33 66
cncegeiq@geiq.net

LIBERTAS - Europaisches Institut GmbH,
Lindenweg 37, 72414 Rangendingen (Hechingen),
Germany
0049 7471 984996-0, direct -13
0049 7471 984996-19
zahorka@gmx.de
zahorka@libertas-institut.com
www.libertas-institut.eu
www.culture-proximite.org

CNAR CULTURE
45 rue des 5 diamants, 75013 PARIS
01 45 65 2000 –
opale@culture-proximite.org
www.culture-proximite.org

CNCRES
24 rue du Rocher, 75008 PARIS
01.40.43.33.87
contact-cncres@orange.fr
www.cncres.org

AVISE
Dispositif Local d'Accompagnement
37 rue Bergère, 75009 PARIS
01 53 25 02 25 / Fax : 01 53 25 02 20
contact@avise.org
www.avise.org

L'objectif de ce guide est avant tout d'être pratique ! Il doit donc être interactif et s'il peut apporter des réponses, le champ des questions qu'il soulève est forcément beaucoup plus large.

RESSOURCES

CIPAC
Fédération des professionnels de l'art contemporain
32 rue Yves Toudic, 75010 PARIS
01 44 79 10 85
cipac@cipac.net
www.cipac.net

CND
Centre national de la danse
Département Ressources Professionnelles
1 rue Victor Hugo, 93507 PANTIN cedex
01 41 839 839
ressources@cnd.fr
www.cnd.fr

CNT
Centre national du théâtre
134 rue Legendre, 75017 PARIS
01 44 61 84 85
cnt@cnt.asso.fr
www.cnt.asso.fr

HORS LES MURS
Centre national de ressources des arts de la rue et des arts de la piste
68 rue de la Folie-Méricourt, 75011 PARIS
01 55 28 10 10
info@horslesmurs.fr
www.horslesmurs.fr

IRMA
Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles
22 rue Soleillet, 75980 PARIS Cedex 20
01 43 15 11 11
info@irma.asso.fr
www.irma.asso.fr

Pour information, vous pouvez contacter l'ensemble :
- Du réseau d'accompagnement des entreprises culturelles – **Réseau AGECE**
- Des **centres de ressources régionaux et départementaux** oeuvrant dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques

CNL
Centre national du livre
Hôtel d'Avegan
53 rue de Verneuil 75343 PARIS cedex 07
01 49 54 68 68 – 01 45 49 10 21
www.centrenationaldulivre.fr

CNC
Centre national de la cinématographie
12, rue de Lübeck 75784 PARIS cedex 16
01 44 34 34 40 - 01 44 34 37 25
www.cnc.fr

CNAP
Centre national des arts plastiques
Tour Atlantique
1 place de la Pyramide, 92911 PARIS-LA-DEFENSE
01 46 93 99 50 - 01 46 93 99 79
www.cnap.fr

INP
Institut national du patrimoine
Galerie Colbert
2, rue Vivienne, 75002 PARIS
01 44 41 16 41 - 01 44 41 16 76
www.inp.fr

Artfactories
Bureau ressources international
1 rue Charles Garnier, 93400 SAINT OUEN
09 52 86 52 66 - 01 40 11 25 24
info@artfactories.net
www.artfactories.net

Médiathèque de l'architecture et du patrimoine
www.mediatheque.patrimoine.culture.gouv.fr

FNASSEM
Fédération nationale des associations de sauvegarde des sites et ensembles monumentaux
146 rue Victor Hugo, 92300 LEVALLOIS PERRET
01 41 18 50 70 - 01 41 18 50 52
contact@associations-patrimoine.org
www.associations-patrimoine.org

Si vous avez des questions, des commentaires, des suggestions, des informations à nous communiquer, des projets en cours, ou tout simplement besoin d'éclairage ou besoin d'aide, n'hésitez pas à nous contacter
INNEF 1/3 rue d'Enghien, 75010 PARIS ou contact@innef.org.

Ce guide a pour objet de présenter les différents modes qui constituent les nouvelles organisations du travail dans le secteur culturel.

On peut ainsi distinguer deux types d'organisations, celles qui relèvent de mutualisations et celles qui relèvent de la coopération.

Ces nouvelles formes viennent renforcer un ensemble de réponses possibles pour le développement de structures et de projets culturels.

La démarche de ce guide est d'inciter à la réflexion concernant le choix d'un mode de structuration en adéquation avec le projet artistique et culturel.

Son principe est d'offrir un premier niveau d'information, des expériences, des repères qui permettront de mieux les appréhender et d'en mesurer les implications.

Ce guide s'adresse principalement aux acteurs et opérateurs culturels ainsi qu'aux services des collectivités territoriales impliqués dans le domaine culturel.



INNEF

– Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi –

1/3 rue d'Enghien – 75010 PARIS

06 30 01 83 86 – contact@innef.org

www.innef.org



Avec le soutien du

Ministère de la culture et de la communication

– Délégation au développement et aux affaires internationales –