MINISTÈRE
DE LA CULTURE
Liberté
Égalité
Fraternité

ARVIVA
ARTS VIVANTS ARTS DURABLES

ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lir.fr

Transition écologique, Transition économique.

Réunir les conditions pour un mode vertueux de mutualisation du matériel LED dans le spectacle vivant

Sarah HELLY
Sandro DE GASPARO

Laboratoire ATEMIS

Remerciements

- Au groupe de travail LED de la DGCA et à Frédérique Sarre pour leur confiance ;
- À toutes les personnes qui ont accepté de répondre à nos questions pour alimenter cette étude.

Et tout particulièrement à :

- Vincent Robert et l'Equipe de l'APMAC ;
- l'APMAC et Sandra Sturt pour avoir ouvert les portes de leurs structures aux auteurs.

Et

- Aux membres du comité de pilotage.

Citation

Helly, S. et De Gasparo S (2026).
Réunir les conditions pour un modes vertueux de mutualisation du matériel LED dans le spectacle vivant.



Creative Commons

Rapport réalisé en réponse à une commande du groupe de travail LED de la DGCA.

Coordination : ARVIVA
Réalisation de l'étude et rédaction du rapport : Laboratoire ATEMIS

Table des matières

Introduction. 5

1. À propos de cette étude 6

→ Contexte général et objectifs de l'étude 6

→ Méthodologie de l'étude 7

2. Structure du document 10

En résumé 10

Partie 1.
Appréhender l'ensemble des dimensions et des enjeux des dynamiques de mutualisation 11

1. Des éléments structurant les modes de mutualisation… qui s'articulent en dynamique 12

2. Des enjeux communs à tenir 13

En résumé 15

Partie 2.
Mutualisation = sobriété ? Une équation qui ne va pas de soi 16

1. Deux points d'alerte à repérer et prendre en charge 17

→ Le risque de l'effet rebond 17

→ La tentation du dernier modèle 17

2. Limiter le volume des parcs de matériel 17

→ 2.1. Développer la capacité d'utilisation de l'existant par la formation 17

→ 2.2. Articuler parcs propres aux structures et matériel mutualisé ou loué, en fonction des besoins 18

→ 2.3. Transformer le matériel existant 18

3. Anticiper les usages et la réparabilité lors de l'achat 18

Conclusion : des ressources immatérielles à mobiliser davantage 19

→ Des savoir-faire 19

→ …pas toujours bien repérés 19

En résumé 20

Partie 3.
Optimiser la circulation du matériel mutualisé : des enjeux d'accessibilité 21

1. Des possibilités d'accès inégales à l'usage de projecteurs LED 22

→ 1.1. Les ressources financières des structures 22

→ 1.2. Leur situation géographique 22

→ 1.3. Le niveau de compétences en interne pour l'utilisation du matériel 22

2. Enjeux logistiques et techniques de l'accessibilité 23

→ 2.1. Repérer et recenser l'existant et sa disponibilité 23

→ 2.2. Stocker en sécurité et faciliter l'accès physique au matériel 23

→ 2.3. Transporter le matériel de manière économe en temps et en énergie 23

→ 2.4. Assurer une maintenance du matériel qui soutienne la confiance dans sa qualité et ses usages 23

3. Enjeux financiers liés à l'accessibilité du matériel 24

4. Enjeux professionnels : Le déplacement du travail des technicien·nes dans le cadre de la mutualisation 24

En résumé 25

Partie 4.
Soutenir des dynamiques de mutualisation vertueuses :
une responsabilité de l'ensemble de l'écosystème 26

1. Reconnaître et développer le caractère stratégique des questions professionnelles 27
→ 1.1. Repérer les compétences professionnelles mobilisées 27
→ 1.2. Organiser des espaces de formation à partir de retours sur le travail réel 28
→ 1.3. Soutenir les collectifs 28
→ 1.4. Mobiliser dans d'autres contextes les connaissances acquises grâce à la mutualisation 28
2. Repérer et prendre en charge l'ensemble des enjeux financiers de la mutualisation 28
→ 2.1. Repérer les investissements immatériels à réaliser 28
→ 2.2. Assumer le financement des investissements immatériels 29
→ 2.3. Instituer de nouvelles formes de coopérations public-privé 29
3. Piloter par l'évaluation 30
→ 3.1. Repérer et alléger les frottements, instituer des manières de fonctionner 31
→ 3.2. Repérer les effets à soutenir par davantage d'investissements 32
→ 3.3. S'accorder sur les investissements à réaliser 32
4. Mettre au travail le modèle économique de l'ensemble des acteurs 33
→ 4.1 Penser le modèle économique à l'échelle du territoire 33
→ 4.2. Elargir la recherche d'un nouveau modèle économique aux fabricants et aux fournisseurs 33
En résumé 34
Conclusion 35

Annexe : Fiches repères 36

Fiche 1- Modèle économique 36
Fiche 2 - La coopération au service des trajectoires de transition écologique et économique 38
→ Coopération et transition écologique et économique 38
→ Les conditions de la coopération 38
→ Le périmètre de la coopération 39
→ Coopération et évaluation dans la transition 39
Fiche 3 - Une évaluation au service du pilotage des trajectoires de transformation 40
→ Tenir trois mouvements imbriqués : Visée / Révélation / Délibération 40
→ L'évaluation comme processus pour soutenir la coopération 40
→ Entretenir une ressource nécessaire à une évaluation efficace : la confiance 40
→ Définir un périmètre 40
→ Critères de choix des acteurs engagés dans l'évaluation : ceux qui sont engagés dans le travail. 41
→ Définir la personne qui porte l'animation de l'évaluation 41
Fiche 4 : Les ressources immatérielles 42
→ Définition 42
→ Les quatre registres de ressources immatérielles 42
→ Le développement des ressources immatérielles 43

Introduction.

1. À propos de cette étude

Contexte général et objectifs de l'étude

Cette étude trouve son origine dans les préconisations du groupe de travail LED réuni par la Direction Générale de la Création Artistique (DGCA) du ministère de la Culture. Elle part d'une interrogation née des effets du règlement (UE) 2029/2020 de la commission européenne[1] entré en application le 1er septembre 2021 qui établit des exigences d'éco conception sur les sources lumineuses et les appareillages séparés. Il fixe des règles de performance énergétique, de recyclabilité et de durée de vie pour la majorité des produits d'éclairage avec une dérogation pour le matériel destiné à l'éclairage de scène, aux studios de télévision, au spectacle vivant et à l'événementiel. Le ministère de la Culture soutient dans ce contexte le passage progressif aux LEDs des structures subventionnées, notamment à l'occasion du renouvellement des parcs de matériel, et avec l'intention de permettre à moyen terme des baisses de consommation énergétique.

Cette étude s'inscrit dans le vaste chantier conduit par la DGCA sur la transition écologique du secteur. Elle est née de deux questions : sur les effets environnementaux de la mutualisation et sur les conditions à réunir pour développer des formes de mutualisation pérennes. Elle rejoint les préoccupations de nombreuses structures du secteur, en lien avec l'évolution de leur modèle, dans le contexte écologique et économique que l'on connaît.[2]

Aujourd'hui, des questions se posent à différents niveaux :

- **Concernant les effets environnementaux de cette transition**. En attente de l'étude sur l'analyse du cycle de vie commandée par la DGCA, qui permettra de comparer les données entre projecteurs Led et projecteurs traditionnels, des éléments rassemblées par Ecoprod[3] font apparaître que le remplacement des parcs de matériel a un coût environnemental élevé, du fait notamment :
  - → De la mise au rebut de matériels en capacité de fonctionner ;
  - → Du mode de fabrication du matériel LED dans des chaines de valeur globalisées, qui aujourd'hui passe par :
    - l'utilisation de matières premières issues d'espaces géographiques très éloignés et extraites dans des conditions néfastes pour l'environnement ;
    - la mobilisation de biens intermédiaires fabriqués eux-mêmes de manière très globalisée ;
    - des circulations nombreuses de matière entre les différents points de production et vers les points de vente.
  - → De l'effet rebond évoqué par plusieurs de nos interlocuteur·rices : L'utilisation de projecteurs LED s'accompagnant d'une augmentation du nombre de projecteurs utilisés et n'aboutissant de ce fait pas aux économies d'énergie escomptées ;
  - → De la plus grande fragilité du matériel (chocs, humidité) et de la difficulté à en assurer la maintenance du fait de la quantité d'électronique embarqué.

- **Concernant les effets de l'usage de projecteurs LED sur le travail des technicien·nes et des créateur·rices lumière**, notamment à l'occasion des tournées et du passage d'une console à l'autre en fonction du matériel mis à disposition par le lieu ;

- **Concernant les contraintes budgétaires qui pèsent sur le secteur** et interrogent la capacité des structures, notamment de petites tailles, d'accéder à ce matériel.

Dans ce contexte, **la mutualisation de matériel LED apparaît comme une alternative intéressante**, visant à limiter les achats et donc l'usage de ressources matérielles. Des expériences en ce sens émergent et se développent dans le sillage de dynamiques préexistantes de mutualisation d'autres types de matériels pour le secteur (ressourceries, structures dédiées à la mutualisation notamment). **L'expérience montre aussi que de nombreuses tentatives de mutualisation cessent rapidement après leur mise en route.**

Deux points sont donc à élaborer conjointement : le caractère vertueux de ces dynamiques sur le plan environnemental et sociétal, et les conditions à réunir pour faire émerger et pérenniser les organisations de mutualisations.

Nous avons comme ambition que cette étude permette de soutenir le travail des structures et des acteur·rices de l'action publique. Elle vise à ouvrir des perspectives nouvelles de soutien à des dynamiques de mutualisation par la puissance publique, dans un contexte où les restrictions budgétaires amènent à repenser les manières d'agir ensemble. Elle cherche à contribuer également à la construction de réponses pour que continue d'exister une production culturelle vivante et créative, respectueuse de l'environnement et des personnes, professionnel·les et bénéficiaires de l' « offre culturelle ».

1. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32019R2020
2. Voir à ce propos l'étude « Transition écologique, transition économique : Développer la coopération comme levier de transformation dans le secteur culturel et au-delà »
3. https://ecoprod.com/wp-content/uploads/2026/02/Fiche-Pratique-Lumiere-04022025.pdf

Méthodologie de l'étude

Le travail a été confié au Laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS[4], avec une coordination portée par ARVIVA[5], Arts vivants, Arts durables et un Comité de suivi composé de :

- F. Sarre et C. Thomas (DGCA)
- J. Choukroun (DRAC PACA)
- Y. Trébout, L. Balutet, V. Robert (Réditec)
- S. Barbier, et C. Royal (ARVIVA)
- Sandro De Gasparo, Sarah Helly (ATEMIS-LIR)

Partir du réel pour penser la structuration de futures démarches

Cette étude pose comme point de départ l'existence de dynamiques de mutualisation, portées de manière plus ou moins visible et plus ou moins structurée. Mises en place dans l'action, elles sont autant de modes novateurs de mobilisation des ressources pour produire des projets culturels et artistiques. Pour les réaliser, les acteur·rices ont dû déployer dans leurs pratiques professionnelles des manières « différentes » de faire ensemble, qui ne sont ni forcément complètement conscientisées ni analysées. **Il y a donc un enjeu de repérage et d'analyse** à la fois **pour soutenir ce qui existe, pour repérer et partager tant les innovations que les limites rencontrées, et pour encourager le développement de nouvelles initiatives dans le domaine**. Il ne s'agit pas de répliquer des manières de faire et de standardiser des solutions mais bien de comprendre ce qui se joue dans le concret des initiatives, pour en tirer des éléments de compréhension, des enseignements, et des lignes d'action pour la suite, à la fois pour les structures et pour les pouvoirs publics.

Le Comité de suivi a réuni des structures qui ont des liens resserrés et d'ordres différents avec les acteur·rices du secteur. Il a été le lieu d'échanges qui ont permis de nourrir les travaux, d'assurer la mise en lien avec différents acteur·rices pour l'étude, et de partager des points de vigilance sur les angles morts potentiels. Cela nous a conduit à solliciter d'autres professionnels pour préciser certains points lors d'entretiens complémentaires.

Repérer les spécificités du matériel LED et leurs impacts sur les modes de mutualisation

Le travail mené permet de repérer que les enjeux techniques et la valeur du matériel LED auquel nous nous intéressons posent des questions tout à fait singulières dans le cadre de démarches de mutualisation. On voit rapidement que cela pose deux types d'enjeux liés :

- à **des questions de compétences** : la mutualisation requiert une connaissance du matériel, de son fonctionnement, des usages possibles qui relève de formes de professionnalisme très particulières ;
- à **des questions financières spécifiques** pour assurer la sécurité du matériel pendant son stockage et le transport, sa durabilité (entretien et maintenance), et les questions d'assurance.

Ce point est important car il rappelle qu'on ne peut pas plaquer des formes de mutualisation qui fonctionnent pour certains types de matériel, à d'autres. Nous avons eu des échanges avec des structures qui inventent des formes de mutualisation très pertinentes mais qui ne pourraient pas fonctionner telles quelles dans le cas des LEDs, parce que les compétences requises ne sont pas disponibles ou parce que le niveau de confiance dans la capacité de sécuriser ce matériel n'est pas suffisant.

Deux facteurs clés sont revenus sans cesse pendant les échanges avec les structures rencontrées au cours de notre étude : **les compétences et la confiance**. La question des compétences à mobiliser est directement liée aux conditions d'usage des équipements LEDs : la valeur de l'équipement LED, dans un système de mutualisation, réside dans la capacité à s'en servir de manière pertinente, au regard du projet artistique (utilité) et du soin apporté au matériel (durabilité). De même, le coût du matériel implique des formes d'engagement spécifiques des acteur·rices : l'investissement monétaire de départ est élevé, ce qui engendre une prise de risque conséquente (que ce soit dans l'achat ou dans la mise à disposition de son matériel), et l'organisation de la mutualisation doit permettre de générer un sentiment de sécurité à la hauteur de celui-ci. L'économie de la mutualisation repose donc principalement, dans le cas des LEds mais aussi de manière globale, sur les compétences (valeur d'usage par l'utilité et valeur de la ressource par la durabilité) et sur la confiance (sécurisation des échanges dans un système de partage et de circulation de valeur inhérent à la mutualisation).

L'existence de démarches de mutualisation en cours a guidé l'idée de s'appuyer sur les récits et **l'élaboration d'expériences, conjointement avec les acteurs impliqués**, pour en tirer des éléments de compréhension, dans un double mouvement de **compréhension de l'existant** et de sa diversité et d'**analyse des conditions de la réussite des modes de mutualisation.**

L'étude a été réalisée à deux niveaux de terrains, définis en concertation avec le ministère de la Culture et le comité de suivi de l'étude :

- 5 structures impliquées dans l'expérimentation de solutions de mutualisation, dont 4 incluant du matériel LED, avec une ancienneté suffisante pour donner à voir des éléments structurants. Ces structures sont de statuts divers : agences régionales,

4. atemis-lir.fr
5. arviva.org

prestataires privés, associations. La majorité joue un rôle central lié à l'animation de la mutualisation : ARSUD, Agence Grand Est, Eric Vilchez (Directeur Technique de la ville de Pau), Cagibig. Nous avons aussi souhaité rencontrer le représentant d'une structure fournisseur et prestataire de matériel LED, en l'occurrence Du Show. Nous avons pris connaissance de leur fonctionnement par le biais d'entretiens avec leurs directions.

- 2 structures identifiées comme plus « matures », par la robustesse des dynamiques qu'elles soutiennent (pérennité de la dynamique, taille et diversité de l'écosystème d'acteur·rices concerné·es), et/ou par l'originalité de la démarche : l'APMAC[6], en Nouvelle-Aquitaine et le collectif animé d'abord par la Scène nationale Essonne et aujourd'hui co animée avec le théâtre de Brétigny. Ces deux dynamiques de « deuxième niveau » ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie avec les membres de l'équipe et de quelques partenaires impliqués dans la démarche.

Présentation de l'APMAC

L'APMAC est une association loi 1901, qui, endosse une mission d'intérêt général pour rendre possible techniquement le spectacle vivant en Nouvelle-Aquitaine.

L'APMAC adopte une vision élargie de la notion de spectacle vivant, depuis la représentation d'œuvres, jusqu'à des événements mis en scène par un travail sur la lumière et le son au sein d'un patrimoine bâti ou naturel. Elle porte une double ambition d'émancipation de l'individu, et de développement d'une culture commune pour répondre aux enjeux de cohésion sociale et territoriale, de vitalité des territoires, de fragilisation du modèle de financement de la culture, et de responsabilité sociale et environnementale.

Dans cette logique, l'APMAC assure la fonction de plateforme de mise en contact des ressources avec une dimension facilitatrice et amplificatrice. Le mot « plateforme » est pris au sens polysémique du terme, c'est-à-dire « ce qui permet le croisement des idées, des informations et des pratiques, mais aussi des matériels et des personnes ». Entre autres actions, l'APMAC gère et mutualise un stock de matériel technique (éclairage et son) sur deux sites : à Saintes, et à Limoges, en Nouvelle-Aquitaine.

L'APMAC fonctionne sur un système d'adhésion, avec un conseil d'administration élu par une assemblée générale composée des membres adhérents (personnes morales) ayant un droit de vote. Des bénévoles et des membres d'honneur peuvent aussi faire partie de l'assemblée générale mais n'ont qu'un pouvoir consultatif. Les collectivités territoriales co-financeurs sont membres de droit du conseil d'administration, et l'équipe salariée est représentée par deux délégués qui siègent aussi au Conseil d'administration avec droit de vote. Le CA élit un bureau qui recrute un.e directeur.ice.

Elle occupe des espaces mis à disposition par la ville de Saintes et acquis par l'association à Limoges, qui comprennent des espaces de stockages, ateliers de maintenance, plateau technique de formation et de création, et bureaux pour les équipes administratives à Saintes.

La part de matériel lumière LED dans le stock est estimée à 35 % en quantité de projecteurs. Les projecteurs LED représentent la plus grande part d'utilisation.

Elle embauche 13 salariés permanents et 16 ETP, autour de différentes activités sur le territoire, en complément de l'activité de gestion, maintenance et mise à disposition du stock de matériel : Ingénierie territoriale (à destination des collectivités territoriales), aménagement de salles, inventaire, formations, conseil à la maitrise d'ouvrage, direction technique et ingénierie.

L'association anime aussi le réseau RéNART (Réseau Nouvel-Aquitain des responsables techniques).

Ses ressources financières sont issues :

→ de la location du matériel aux adhérents ;

→ d'autres ressources propres liées notamment à la formation, la prestation de service, et la location d'espaces aux adhérents ;

→ de subventions de la région Nouvelle Aquitaine, du département de la Charente Maritime, de la Haute-Vienne, et de la ville de Saintes, visant à permettre l'accès d'un matériel de qualité pour un prix réduit à ses adhérents.

L'APMAC est reconnue pour le niveau de compétence technique de l'équipe sur le matériel. Elle fournit du matériel à des structures très variées : depuis les opéras jusqu'aux compagnies amateurs du territoire. Elle a acquis un bâtiment à Limoges qui accueille, outre ses propres bureaux, trois structures culturelles du territoire : Médias Beaubreuil, le théâtre de l'Union, le festival des Francophonies. L'APMAC porte avec ces structures un projet de PTCE.

Présentation de la dynamique étudiée en Essone

La démarche est née d'éléments repérés par les directions et les directions technique comme

6. https://www.apmac.asso.fr/

fragilisant les conditions de production, d'accueil des artistes et de mise en œuvre des projets culturels sur le territoire :

→ tension croissante sur les capacités d'investissement ;

→ augmentation continue des coûts de location et de maintenance du matériel ;

→ transition technologique incontournable (notamment vers les équipements LED) ;

→ difficultés structurelles de recrutement et de formation dans les métiers techniques.

La démarche associe aujourd'hui un ensemble de partenaires culturels du territoire, parmi lesquels l'Espace Marcel Carné, le Théâtre de Sénart, le Théâtre de Corbeil-Essonnes, Le Plan, L'Empreinte, la Scène recherche Paris-Saclay, la Scène nationale de l'Essonne et le Théâtre de Brétigny. D'autres structures rejoignent la dynamique au moment de la publication de l'étude : Les Arènes, La Lisière, la salle Pablo Picasso La Norville.

Les structures partenaires se caractérisent donc par leur diversité de taille, de statut juridique et de fonctionnement. Cela crée des opportunités liées à la complémentarité, tout en soulevant des questions de fonctionnement et des questions juridiques particulières évoquées plus loin dans l'étude.

La Scène nationale de l'Essonne et le Théâtre de Brétigny assurent conjointement le pilotage exécutif, en lien étroit avec l'ensemble des partenaires associés. Une réflexion est menée pour mieux partager le travail d'animation, de coordination et de logistique au sein du réseau.

La mutualisation résulte de la mise à disposition d'une partie de leur matériel par les structures participantes au sein du réseau. Elle ne donne pas lieu à des flux financiers. De simples conventions régissent ces flux, chaque emprunteur est responsable de l'assurance du matériel emprunté.

Un travail de structuration du réseau et de clarification des questions juridiques est en cours avec les deux collectivités territoriales fortement engagées dans la démarche : Grand Paris Sud et Cœur d'Essonne Agglomération. Le réseau examine aujourd'hui les possibilités de développer le parc mutualisé par l'acquisition de matériel repéré comme manquant, engageant une réflexion sur la propriété et l'usage du matériel.

Les entretiens de « premier niveau » menés avec les directions des 5 structures ont permis de repérer et caractériser différentes formes de mutualisation, à partir d'un premier champ de questions concernant :

- La structure en charge de l'animation de la mutualisation : périmètre d'action, statut, objet et structuration, organisation et gouvernance ;
- Le parc de matériel mutualisé : part du matériel LED, types de matériel, origine de ce matériel, mode de constitution du parc ;
- L'organisation de la mutualisation : partenaires, bénéficiaires (attentes, usages repérés), fonctionnement (stockage, déplacements, entretien, suivi), dimensions relationnelles repérées (services associés, animation, soutien à l'engagement, niveau d'interconnaissance) ;
- Le modèle économique de la mutualisation : modes de contractualisation, occupation du foncier, pilotage des investissements (matériels et immatériels), questions comptables et juridiques spécifiques, prise en charge des assurances, enjeux de concurrence avec d'autres structures, modes de gouvernance ;
- Les effets spécifiques liés à l'intégration de matériel LED dans la mutualisation ;
- Les ambitions de développement des modes de mutualisation à partir de la situation à date de la rencontre.

Analyser les enjeux de travail de la mutualisation dans le cadre d'un écosystème

Le choix d'avoir un niveau de terrain plus approfondi à partir des deux dynamiques décrites a permis, à travers des observations du travail et des échanges avec différents professionnels impliqués, de comprendre comment les intentions de départ, et leurs formalisations dans des cadres juridico-institutionnels spécifiques, prennent forme dans le réel de l'activité. Les sciences du travail montrent en effet que le réel résiste aux prescriptions et impose aux travailleur·euses d'inventer des manières de faire, des solutions, individuelles et collectives, pour faire advenir ce qui était envisagé. Comprendre le travail réel est donc essentiel pour repérer les difficultés rencontrées et les pistes d'innovations déployées par les acteur·rices pour les surmonter, dans le déploiement d'une agilité permettant de résoudre des problématiques non anticipées, et parfois même pas formulées, et d'inventer de nouvelles manières de procéder individuellement et collectivement.

Par ailleurs, les travaux précédents menés avec ARVIVA, Arts vivants, Arts durables et l'Institut Européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération[7] permettent de faire l'hypothèse que les formes de mutualisation et la manière dont elles évoluent sont très dépendantes des systèmes d'acteur·rices dans lesquels elles s'inscrivent et des relations de coopération qu'elles parviennent à entretenir. Ce volet d'analyse se déploie donc dans deux structures mais aussi auprès de leur écosystème.

7. Étude « Développer la coopération comme levier de transition dans le secteur culturel et au-delà », 2023

L'analyse s'appuie sur un travail d'enquête outillé visant à permettre une meilleure compréhension des leviers et des freins professionnels de la mutualisation tels que mis en œuvre dans le travail réel des acteur·rices. Elle s'appuie sur :

- Des entretiens semi-directifs avec l'équipe de direction, en visio, pour accéder aux grandes lignes du modèle de mutualisation mis en œuvre et du fonctionnement de la structure ;
- Des entretiens sur site avec des membres choisis de l'équipe de la structure porteuse de l'animation de la mutualisation ;
- Des entretiens avec des partenaires : bénéficiaires de la mutualisation, acteur·rices apportant des solutions techniques, conseil juridique d'une collectivité ;
- Des entretiens avec de potentiels concurrents de la structure porteuse de la mutualisation (prestataires privés notamment) ;
- Des temps d'observation et de participation au fil du travail dans les deux structures/collectifs.

2. Structure du document

Ce document est pensé comme un support à l'action des acteur·rices de la mutualisation de matériel LED, qu'ils soient publics ou privés, structures du secteur ou collectivités territoriales, dans une perspective de transition écologique. Il a été rédigé à partir du travail d'enquête et d'analyse réalisé à l'occasion de l'étude, lui-même nourri des travaux de recherche menés par le Laboratoire ATEMIS, en lien avec le travail d'intervention de ses membres dans des secteurs très variés.

Les fondements de l'analyse sont donc à chercher dans une approche multidisciplinaire des sciences sociales, qui lie l'économie, la clinique du travail et les approches territoriales, et qui a donné lieu au courant de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC[8]). Nous avons fait le choix de ne pas expliciter ces fondements théoriques dans le texte, afin d'en fluidifier la lecture, et de joindre des « fiches repères » sur différents sujets qui fondent et traversent l'analyse, afin de clarifier certains termes et guider la compréhension.

Le document est donc constitué :

- D'une analyse des conditions à réunir pour déployer des modes de mutualisation vertueux ;
- De propositions d'action pour soutenir les dynamiques ;
- De fiches repères relatives à des concepts clés utiles à l'action.

Il est conçu davantage comme un support pour continuer d'analyser, de soutenir des processus, et de faire émerger de nouvelles manières de répondre aux enjeux de la mutualisation, que comme une manière de clore la question.

En résumé

Cette étude est issue des préconisations du groupe de travail LEDs réuni par la DGCA pour investiguer les conditions propices à la mise en oeuvre de mutualisations de matériel Led dans un souci de sobriété environnementale, dans un contexte de contrainte budgétaire et de questionnements sur l'attractivité du secteur pour les métiers de la technique.

La grille de lecture est celle du référentiel de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, porté par le laboratoire de recherche intervention ATEMIS, dont des extraits sont repris en annexe.

La méthodologie consiste à s'appuyer sur des dynamiques existantes pour comprendre les conditions à réunir pour mettre en place des modes de mutualisation vertueux sur le plan environnemental et au service des structures culturelles dans leurs missions. Deux dynamiques : celle portée par l'APMAC en Nouvelle-Aquitaine, et celle pilotée par la Scène nationale de l'Essonne et le Théâtre de Brétigny, ont donné lieu à une analyse plus poussée à partir de l'observation du travail des équipes impliquées.

8. Pour en savoir plus : Vuidel (2025). Territoires en transition : référentiel EFC, Laboratoire ATEMIS. En accès libre sur le site d'ATEMIS : www.atemis-lir.fr/les-ressources/

Partie 1

Appréhender l'ensemble des dimensions et des enjeux des dynamiques de mutualisation



1. Des éléments structurant les modes de mutualisation... qui s'articulent en dynamique

Un premier niveau d'analyse permet de repérer trois dimensions des formes de mutualisation dont la prise en charge varie en fonction de la manière dont elles ont émergé :

- Une **dimension logistique** qui renvoie :
  - → Au mode de constitution du stock de matériel (achat ou mobilisation de matériel déjà acquis, modalité de choix et de prise en charge financière) ;
  - → À la maintenance et à la dimension logistique ;

qui mobilise des compétences techniques (connaissance des équipements, optimisation du stockage et du transport)

- Une **dimension administrative** qui renvoie :
  - → A la gestion des prêts et des flux ;
  - → A l'assurance du matériel ;
  - → Aux modes de contractualisation sous forme de convention cadre et conventions de location ou de prêt ;
  - → À la gestion des litiges...

qui mobilise des compétences administratives, juridiques, et comptables

- Une **dimension d'animation** qui renvoie à :
  - → La coordination entre acteur·rices ;
  - → Des initiatives d'interconnaissance ;
  - → L'accueil des usager·ères ;
  - → L'entretien de liens de confiance par des rencontres et des échanges ;
  - → Le traitement de différends ou incidents (avant litige) ;
  - → L'appui à la professionnalisation (échanges de pratiques, conseils)...

qui mobilise des compétences relationnelles, d'animation et d'intermédiation.

Quelques éléments caractérisent formellement les dynamiques :

- L'existence ou pas d'une structure créée spécifiquement pour prendre en charge la mutualisation ;
- Le mode de propriété du matériel (une structure ou plusieurs propriétaires) ;
- La complémentarité entre des structures subventionnées et des structures privées.

> Les deux « terrains » de cette étude sont représentatifs de deux modes d'organisation caractéristiques : l'APMAC a été créée pour organiser et animer la mutualisation de matériel sur son territoire d'implantation, avec un stock dédié, qui bien sûr a, comme les modalités organisationnelles, évolué au fil du temps : tandis que le collectif en Essone a mis en place un fonctionnement à partir du parc des structures existantes et des relations pré existantes entre les équipes techniques notamment.

Cependant, il apparaît que les modes de mutualisation ne relèvent pas d'un régime pur. Et de fait, les dynamiques pérennes se construisent dans le temps, à partir d'éléments qui surgissent au fur et à mesure de l'expérimentation. Les organisations de la mutualisation varient au cours du temps en fonction de l'arrivée de nouveaux acteur·rices, de la prise de conscience de déséquilibres qu'il faut traiter entre les acteurs, de nouveaux besoins qui émergent quand le processus s'élargit, d'incidents liés à l'accès au foncier, etc. La constitution des stocks par exemple se fait à partir d'un parc existant qui est mis en commun ou à partir d'une opportunité d'achat. Mais il ne cesse ensuite d'évoluer et de nouvelles sources apparaissent, bousculant potentiellement la donnée initiale.

> Le matériel LED s'est imposé peu à peu dans le parc de l'APMAC, en lien avec la nécessité de rester attractif auprès des structures professionnelles, grâce à un matériel de pointe. En Essone, le parc mutualisé de départ est appelé à être enrichi d'achats collectifs une fois le groupe d'acteurs consolidé.

Il en est de même pour l'organisation de la mutualisation et des tâches liées au matériel. Le rôle des différents acteurs s'ajuste dans le temps, notamment dans le rôle d'animation et de structuration de la démarche.

Par ailleurs, il n'existe pas de corrélation systématique entre les différents éléments de caractérisation : le stock peut appartenir à différentes structures et l'animation être assumée par un acteur en particulier par exemple. L'observation montre donc que, de ces éléments, ne découlent pas des modes stabilisés de prise en charge des différentes activités liées à la mutualisation. Elles divergent selon les relations entre les différents acteurs, leur historique, les contraintes territoriales et les réponses qui leur sont apportées. Autrement dit, avoir un parc dont la propriété est partagée entre plusieurs acteurs n'implique pas une horizontalité totale dans la prise en charge des activités de maintenance, de transports etc. Des règles s'inventent au fur et à mesure de l'expérience.

Sur la dynamique observée en Essone, et au moment de l'étude, le matériel est stocké dans les locaux de la structure propriétaire qui a la priorité sur son utilisation, prend en charge son transport et assume la responsabilité de sa maintenance.

L'APMAC adapte l'organisation du transport en fonction de l'environnement du lieu de stockage, des conditions d'éloignement des structures, et des capacités temporelles de l'équipe. Le travail de maintenance relève de la responsabilité des techniciens salariés par l'APMAC, cependant dans la pratique, il est réalisé dans une forme de coproduction avec les techniciens utilisateurs qui prennent en charge certaines tâches de nettoyage, de rangement, et qui relèvent et partagent d'éventuelles défauts de fonctionnement.

2. Des enjeux communs à tenir

Si l'on constate la difficulté de catégoriser les modes de mutualisation du fait de leur plasticité et des singularités repérées dans leur mode de développement, il y a une constance dans les enjeux à tenir pour mettre en œuvre des mutualisations de matériel LED, quelle que soit la structuration privilégiée.

ENJEUX DE CONVENTIONNEMENT (+ JURIDIQUES)

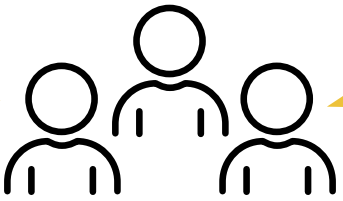
- → Sécurisation des échanges (engagements + assurance)
- → Achats collectifs

ACCESSIBILITÉ DU MATÉRIEL

- → Coûts
- → Utilisation
- → Transport
- → Disponibilité (enjeux temporels)

ENJEUX TECHNIQUES

- → Réparabilité
- → Logiciel de gestion du stock
- → Sécurisation du stock



TRAVAIL ET PRATIQUES PROFESSIONELLES

- → Attractivité des emplois
- → Relation de service
- → Montée en compétences techniques et relationnelles

ENJEUX MONÉTAIRES

- → Financement : du parc, du foncier
- → Monétisation de la proposition de valeur : matériel à disposition, services associés

ORGANISATION DU TRAVAIL

- → Coopération interne / transverse
- → Gouvernance et animation
- → Dispositifs d'évaluation (en soutien au développement)

Le travail d'enquête révèle des formes d'innovations organisationnelles nées de l'effort réalisé pour tenir l'ensemble de ces enjeux, et qui contribuent à faire évoluer les relations des acteur·rices entre eux. Au-delà de formes organisationnelles qui se mettent en place et, dans le meilleur des cas, se pérennisent, les organisations continuent d'évoluer à partir de la manière dont les acteur·rices prennent en charge ces différents enjeux qui eux-mêmes évoluent dans le temps.

Pour éclairer ce point, la question des modes de conventionnement est particulièrement intéressante. Reviennent souvent dans les échanges sur la mutualisation les freins juridiques, sur deux sujets récurrents : les modes collectifs d'acquisition de matériel et de mise en circulation, notamment entre acteurs publics et privés, dès lors qu'ils ne relèvent pas strictement de la location.

L'étude réalisée en mars 2025 pour le ministère de la Culture, intitulée « Étude des leviers juridiques facilitant l'inscription des activités culturelles dans l'économie circulaire » analyse les contradictions soulevées par les règles de l'indivision et de la domanialité publique (p. 13) et met en avant les possibilités et les limites dans le cadre actuel, notamment concernant la mise à disposition de biens mobiliers qui nous concerne ici (p. 16)[9].

Les pistes évoquées et reprises dans le guide pratique[10] relèvent le plus souvent de la création de structures telles que des Groupements d'Intérêt Public ou Groupements d'Intérêt Économique. Dans les entretiens a été évoqué aussi le modèle de la Société Publique Locale pour organiser les relations entre plusieurs collectivités.

Au-delà de la question strictement juridique, le travail d'enquête révèle la capacité des acteur·rices à imaginer des modes de contractualisation entre acteurs publics et privés (associatifs ou entreprises), en lien avec le projet soutenu. Nous ne ferons pas ici le tour de la question, mais relevons deux exemples rencontrés.

En Essonne, le choix a été fait, dans un premier temps, de mutualiser le matériel appartenant aux structures du collectif de mutualisation. Sur le plan juridique, le cadre des relations entre acteurs publics et acteurs privés est posé par une charte (assimilée à un contrat cadre) assortie de conventions d'application (contrats d'application, contrats de prêt à usage). Le prêt de matériel public à des structures privées est rendu possible par deux éléments complémentaires :

→ L'imbrication de ces échanges dans un cadre de réciprocité qui ouvre la perspective d'une contrepartie de même nature ;

→ Un motif d'intérêt général lié à l'amélioration de l'offre culturelle résultant de la mutualisation de matériel sur les territoires concernés.

C'est donc, dans ce cas, l'existence d'une réciprocité dans la mutualisation, au profit de l'intérêt général, qui permet, sur le plan légal, l'engagement d'acteurs de statuts divers. Et ce, dans le cadre d'un accord co-construit entre les parties prenantes.

Concernant la mise à disposition, par des structures non-utilisatrices, du matériel acquis sur des fonds publics à des structures privées, et le risque de concurrence déloyale avec d'autres structures du privé, la question est, dans la plupart des cas résolue en réservant l'accessibilité du matériel (sous conditions plus favorables que celles du marché), à des structures publiques ou associatives. C'est le cas par exemple de l'APMAC et des agences régionales qui limitent le nombre de bénéficiaires à partir de ces critères.

On voit bien ici que les freins institutionnels, qui certes compliquent le travail, ne sont pas insurmontables. Les acteurs parviennent à trouver des solutions par des accords entre eux, rendus possibles avant tout par des relations de confiance développées dans l'action commune autour du projet de mutualisation (et d'autres sans doute). En termes de méthodologie c'est essentiel. Cela montre l'écueil d'une pensée qui poserait comme préalable d'avoir réglé toutes les questions avant de commencer le travail commun. **C'est bien à partir de l'expérience partagée que se règlent les questions y compris juridiques, et pas forcément la levée des freins « à froid », en antériorité de l'action, qui rend possible l'organisation.**

Ce qui structure les dynamiques de mutualisation relève donc moins de questions juridiques ou institutionnelles que d'une capacité à développer des manières de travailler ensemble de manière fine et pertinente. Or, cette pertinence de l'organisation demande un ajustement constant en lien avec la réalité des besoins des acteur·rices en présence et de l'évolution de leurs contraintes. De ce fait, on peut poser ici qu'**assurer la pérennisation des dynamiques de mutualisation passe par le développement des compétences des personnes en charge de cette mutualisation et l'animation du réseau de structures impliquées**. Du côté des techniciens, mutualiser tout en soutenant un usage raisonné des parcs demande, on le verra dans la deuxième partie, des connaissances techniques du matériel Led très pointues, mais aussi une capacité à accompagner l'explicitation des besoins des utilisateurs, voire à qualifier ces besoins, à partir d'une connaissance des structures, des bâtiments, des professionnels, et de l'instauration de relations de

9. https://www.culture.gouv.fr/thematiques/transition-ecologique/Centre-de-ressources-Transition-ecologique-de-la-Culture/Outils-de-mesure-guides/etude-des-leviers-juridiques-facilitant-l-inscription-des-activites-culturelles-dans-l-economie-circulaire

10. https://www.google.com/search?q=etude+des+leviers+juridiques&oq=etude+des+leviers+juridiques&aqs=chrome..69i57j33i671.6665j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

confiance installées sur la durée. L'observation du travail à l'APMAC a permis de nommer des savoir-faire de cet ordre, avec les techniciens concernés, qui les mobilisent souvent sans le savoir. Il peut s'agir par exemple de repérer, en observant la manière de ranger le matériel, si l'on a affaire à un professionnel ou un néophyte, et d'adapter son niveau de conseils en fonction ; d'interroger l'usage de tel ou tel matériel en lien avec la configuration du lieu pour lequel il est utilisé. Au-delà des technicien·nes, les équipes de production et d'administration voient leur activité évoluer pour chercher des solutions acceptables pour l'ensemble des parties prenantes, inventer des formes de conventionnement suffisamment souples pour répondre aux besoins des mutualisateurs, adapter les outils.

En résumé

La mutualisation de matériel Led, est liée à une visée de production d' « objets culturels » (spectacles, festivals, événements) plus sobre sur le plan environnemental, et sur le plan financier, par la diminution des ressources matérielles engagées. Elle contribue à développer et pérenniser une politique d'offre culturelle ambitieuse, par son volume et sa diversité, dans un contexte de crise écologique.

Elle réside dans une gestion collective du matériel Led (achats, usages, maintenance) qui se concrétise dans différentes dimensions : logistiques, administratives, et professionnelles.

Mettre en place des modes de mutualisation signifie prendre en charge des enjeux multiples : monétaires et juridiques, mais aussi formes de contractualisation renouvelées, évolutions du travail et des pratiques professionnelles, organisations du travail repensées.

L'étude montre qu'il existe un risque à minimiser les transformations nécessaires pour la mise en place de dynamiques de mutualisation pérennes. Il est nécessaire de porter attention à l'ensemble de ces éléments et de considérer la mutualisation dans le cadre d'une trajectoire de transformation du modèle économique global des structures concernées.

Partie 2

Mutualisation = sobriété ?
Une équation qui ne va pas de soi



1. Deux points d'alerte à repérer et prendre en charge

Le risque de l'effet rebond

L'intérêt porté aux modes de mutualisation de matériel LED est lié à l'hypothèse qu'ils auraient des effets sur l'environnement par l'optimisation de matériel économe en énergie, et la diminution des volumes de matériel mis en circulation, ces deux éléments générant une moindre mobilisation des ressources matérielles (matières premières, énergie, eau). Cependant, il n'y a pas d'automatisme dans cette corrélation. Le « passage aux LEDs », qui est l'expression utilisée largement dans le secteur, laisse entendre qu'il s'agit bien d'une transition à réaliser dans les parcs de matériel et dans les usages. Un risque majeur de cette trajectoire est qu'en facilitant l'accès au matériel LED, plus économe en énergie, on aboutisse à une augmentation du volume d'équipements utilisés sur scène et/ou à des parcs de matériel et à des achats plus nombreux. Il s'agit du risque d'« effet rebond » bien caractérisé notamment en lien avec l'économie circulaire[11]. Un des intérêts de la LED, au moins théoriquement, est de permettre de limiter le nombre de projecteurs mobilisés, du fait de la polychromie. Ce n'est cependant pas systématiquement le cas. Les retours d'utilisation montrent que le nombre de projecteurs mobilisé n'est pas réduit autant que l'on pouvait l'espérer. Ce point a aussi des effets sur les volumes de matériel transportés, et donc sur les émissions carbone générées. Soutenir des modes de mutualisation vertueux demande donc de se soucier de ce potentiel effet rebond et amène les professionnels à s'intéresser à l'usage des projecteurs mutualisés, au risque de voir exploser la demande et le volume des parcs de matériel.

La tentation du dernier modèle

Au-delà de la rupture technologique que constitue l'émergence de matériel porteur de lampes LEDs, le marché du LED est caractérisé par des évolutions techniques de plus ou moins grande envergure, mais continues dans le temps. Autrement dit, **de nouveaux projecteurs sont proposés à la vente constamment, avec de nouvelles capacités.**

Le développement de ce marché s'appuie sur une représentation partagée par certain·nes professionnel·les (créateur·rices lumière, metteur·ses en scène et technicien·nes) selon laquelle la qualité artistique du travail est corrélée à la technicité du matériel, et la reconnaissance avec la capacité d'accéder à du matériel de pointe en grande quantité. **Le rapport au matériel technique (pas seulement aux LEDs) est donc chargé à la fois symboliquement et culturellement.** Il ne s'agit pas uniquement d'une question de technique mais bien de représentations à l'œuvre dans les pratiques professionnelles du secteur. Comme toutes les représentations, elles ne sont pas immuables ni uniformément partagées. Elles évoluent, et sont mises en discussion. La prise de conscience des questions écologiques par une partie du secteur et les discussions à l'occasion d'événements nombreux contribuent à faire évoluer ces représentations. Cependant, il faut sans naïveté noter que la mise en vente régulière de nouveaux projecteurs fait partie d'un modèle économique plus global du marché du matériel technique. Elle est accompagnée d'**un discours commercial qui pèse son poids, conduisant à des formes d'obsolescence programmée des équipements, par mises à jour techniques ou par les effets de mode**. L'étude montre différentes stratégies mobilisées pour contrer et limiter le risque d'une extension du volume des parcs de matériel concomitante au « passage aux LEDs ».

2. Limiter le volume des parcs de matériel

2.1. Développer la capacité d'utilisation de l'existant par la formation

Les deux points développés à l'instant démontrent l'enjeu d'une utilisation optimale du matériel. Or la prise en main des projecteurs LED par les professionnel·les demande du temps et exige de développer de nouvelles compétences. **Le matériel n'est pas toujours (pas souvent ?) utilisé au maximum de ses capacités.**

Des connaissances notamment en électronique et en informatique sont nécessaires pour optimiser l'usage, et les acquérir demande du temps. Une autre partie de l'apprentissage de l'utilisation de ce matériel se fait dans la pratique, par la recherche de solutions à des questions très précises soulevées à l'occasion d'une création, de la recherche d'un effet spécifique par exemple. Ces éléments ne peuvent pas être incorporés dans des formations hors contexte de travail, les questions rencontrées diffèrent. **Il existe donc des enjeux de transmission entre technicien·nes, pendant le travail commun.**

Aujourd'hui, l'enjeu de formation est pris en charge par :

- les formations proposées par diverses structures ;
- L'effort fourni par les fabricants en lien avec des structures relais qui travaillent à réunir fabricants et technicien·nes (L'APMAC par exemple) ;
- L'effort individuel des technicien·nes intéressé·es.

11. Dominique Bourg et Alain Papaux, 2015, Dictionnaire de la pensée écologique, 1re éd, Quadrige, Presses universitaires de France

L'ensemble ne suffit cependant pas à tenir l'ambition d'une utilisation optimale du matériel. Les formations ont du mal à se développer car elles sont peu rentables financièrement pour les structures qui les proposent. Elles demandent la mise à disposition de matériels divers et onéreux, d'espaces pour expérimenter, de formateurs très pointus. Mobiliser pour ces formations nécessite aussi des efforts de communication, et de suivi administratif (dans le cadre des normes Qualiopi), qui sont coûteux en temps pour les équipes. La question doit donc être considérée plus collectivement à l'échelle du secteur, comme un investissement stratégique au service de la transition.

2.2. Articuler parcs propres aux structures et matériel mutualisé ou loué, en fonction des besoins

Le travail d'enquête montre la sensibilité des acteur·rices à éviter l'acquisition de matériel dont l'utilisation resterait ponctuelle. Cette attention résulte sans doute d'une expérience plus ancienne avec, par exemple, l'utilisation des vidéos projecteurs qui s'est développée massivement dans les spectacles. Les technicien·nes ont pris l'habitude de faire appel à des prestataires extérieurs pour ce type de matériel dont les spécificités par modèle ne permettent pas une adaptation à l'ensemble des usages. Si les technicien·nes revendiquent la nécessité d'une base de projecteurs stables dans les structures, ils s'accordent sur le fait que certains types de matériels peuvent être mutualisés entre structures, et/ou (ce qui est le plus souvent le cas), loués à des prestataires avec lesquels il existe des relations de longues dates.

Il y a un enjeu, lors du renouvellement des parcs, à **repérer et anticiper le matériel dont l'usage a toutes les chances de rester ponctuel, et qui peut circuler entre structures par le biais de mutualisations ou de locations.** Il s'agit donc de penser la constitution des parcs dans une logique de complémentarité. L'histoire montre le danger des effets d'aubaine, caractéristiques du modèle économique du secteur, avec des vagues de financement liées à des événements ponctuels (le COVID en est un exemple, la perspective de la remise en question de la dérogation pour l'éclairage dans l'événementiel et les spectacles une autre). Le risque étant du côté des structures, en cherchant à capter ces vagues, de constituer trop rapidement des parcs peu pertinents dans leur composition et sans en anticiper les possibilités de circulation.

Dans le fonctionnement actuel, les fournisseurs de matériel, qui sont aussi en général, des prestataires de service, jouent un rôle important dans la complémentarité : ils mettent à disposition, à travers la location, des types de matériel qui ne figurent pas dans les parcs des structures : soit parce que très récents, et souvent onéreux, soit parce que très spécifiques et d'usage ponctuel. Pour rendre cette complémentarité possible, les structures utilisatrices de matériels développent des relations de confiance avec des fournisseurs de leur territoire qui eux-mêmes connaissent bien les besoins de leurs clients. Cependant, le modèle économique de ces entreprises est fragilisé par des taux d'endettement importants liés au renouvellement fréquent du matériel.

2.3. Transformer le matériel existant

Les stratégies des structures rencontrées varient notamment en fonction de leur taille et de leurs capacités d'investissement. Certaines privilégient la transformation des projecteurs (retrofit) grâce à des kits de conversion notamment produits par le fabricant Robert Juliat. Cette stratégie a l'avantage d'un coût moins élevé que le renouvellement du parc et d'éviter la mise au rebut de projecteurs qui fonctionnent.

L'enjeu est environnemental, mais pas seulement. Choisir une transformation des modèles existants permet de **conserver un usage proche de l'usage traditionnel** pour les utilisateur·rices qui ne souhaitent pas, ou n'ont pas les compétences nécessaires pour utiliser des projecteurs automatiques. Il reste possible de fonctionner avec une couleur pour un projecteur plutôt que de gérer des changements de couleurs sur un même projecteur. Ceci peut aussi passer par l'utilisation de Leds blanches associées à une gélatine.

Certains lieux y voient **une manière d'accompagner la transition des professionnels de manière douce, et de pouvoir continuer d'accueillir des compagnies pour qui la transition de matériel technique est ralentie par des moyens limités**. Cela rappelle combien la question du « passage aux LEDs » est stratégique pour le secteur, au croisement du travail des lieux, des compagnies, des éclairagistes, des techniciens, des métiers de la production.

> L'APMAC, dont les adhérents sont extrêmement variés en taille et en niveau de professionnalisme, met à disposition une gamme de projecteurs LED équipés de lampes blanches, susceptibles d'être utilisés avec des gélatines, destinés notamment aux utilisateurs maitrisant peu l'utilisation du matériel LED.

3. Anticiper les usages et la réparabilité lors de l'achat

Le choix du matériel lors de la constitution d'un parc est déterminant à la fois pour favoriser sa circulation et pour garantir sa durée d'utilisation.

Comme évoqué à l'instant, certains projecteurs permettent des usages multiples alors que d'autres sont beaucoup plus spécifiques. Dans le cadre de la mise à disposition de matériel pour des structures très diverses (comme c'est le cas pour l'APMAC ou les agences régionales par exemple), cibler ce premier

type de matériel est une ouverture vers davantage de circulation. A l'inverse, y compris dans des cas d'usages assez basiques du matériel, certains éléments sont incontournables à prendre en compte, comme les caractéristiques d'étanchéité pour des usages en extérieur.

La question de la réparabilité du matériel LED est aujourd'hui non résolue à l'échelle des structures qui restent dépendantes des fabricants en cas de problème sur le matériel, avec toutes les difficultés engendrées par le temps d'immobilisation des projecteurs, et le risque de ce suréquiper pour être en capacité de palier de potentielles défaillances. Avancer sur cette question demanderait de mettre au travail le modèle économique des fabricants pour qui, en l'état, donner les moyens d'une meilleure réparabilité du matériel représente à la fois des investissements et la perspective de limiter leur capacité de commercialisation. Cela demande donc de se préoccuper collectivement de l'avenir de ces entreprises qui portent un effort de R&D au service du secteur et permettent des modes de fabrication à proximité des utilisateurs, dans des normes contrôlées.

Conclusion : des ressources immatérielles à mobiliser davantage

• Des savoir-faire...

Les éléments développés ici montrent à quel point la pérennité des organisations de mutualisation repose sur l'acquisition d'une connaissance fine du matériel, et des utilisateurs, dans leurs besoins et leurs usages. Le secteur ne part pas de rien pour tenir les enjeux que nous venons de décrire. Aujourd'hui déjà, tout un travail d'accompagnement est pris en charge par les structures qui mutualisent du matériel, souvent en soutien à des structures de petites tailles, avec des niveaux de professionnalisation très divers.

> À l'APMAC, cet accompagnement prend la forme de propositions de formations, de conseils, d'initiations sur le site à la demande, d'inventaires de lieux, voire de prise en charge de la régie en lien avec les techniciens utilisateurs, le tout pris en charge par l'équipe salariée.
>
> Dans le collectif en Essone, ce sont les relations entre les équipes techniques et les directeurs techniques qui permettent la pertinence et la pérennisation des échanges, à travers des retours d'expérience, des formations collectives, des expérimentations, tissant au fil du temps un réseau de coopération.

Il y a donc un savoir-faire existant en la manière, et des efforts réels pour que l'usage soit à la fois pertinent vis-à-vis du projet, respectueux du matériel, et le plus économe possible en matériel. Par ailleurs, différents réseaux professionnels favorisent la rencontre entre les technicien·nes et permettent des échanges et des retours d'expérience qui sont précieux pour soutenir chacun. Certains sont formalisés (Réditec, le Rénart etc.), d'autres sont plus informels, fondés sur des proximités territoriales ou des relations amicales et professionnelles qui ont perduré au cours des carrières professionnelles, avec ou malgré les circulations de chacun.

• ...pas toujours bien repérés

Si les caractéristiques techniques du matériel LED sont bien repérées comme un enjeu central des questions de mutualisation, c'est moins le cas **du travail déployé pour permettre une mise à disposition pertinente du matériel**. Tout ce que nous avons observé, de capacité de compréhension des besoins des usagers, de pédagogie, de réassurance des utilisateur·rices, d'anticipation de leurs besoins, de développement de relations de confiance, est considéré comme faisant partie du métier, et il est souvent difficile de décrypter les compétences et les savoir faire mis en oeuvre pour le rendre possible, y compris par les professionnels eux-mêmes qui ont appris « en faisant ». Cela pose un double problème de reconnaissance du travail, et de professionnalisation sur cette partie relationnelle, plus intangible, du métier.

Sur le plan économique, on repère un manque de valorisation des aspects immatériels au regard de la valeur créée, qui se traduit par une faiblesse des investissements immatériels permettant la mise en œuvre de ce modèle. Celui-ci reste principalement évalué et piloté au regard de la valeur monétaire des équipements (et les logiques d'amortissement comptable) et moins du point de vue de la valeur d'usage dans une relation de service (conseil, accompagnement et formation comme leviers de pertinence, de sobriété et de durabilité). Sur le plan de la constitution des nouvelles compétences nécessaires à l'usage du matériel, les activités de formation qui vont dans ce sens sont peu lucratives, et ne permettent pas de dégager de capacité d'investissement. Leur mise en place relève dès lors d'un acte quasi militant, au service de l'écosystème. En parallèle, les échanges professionnels entre technicien·nes restent peu formalisés sur ces questions. Il est difficile, dans ce cadre, de les mobiliser pour soutenir l'émergence et le partage de savoirs entre professionnel·les du métier. **Nous retrouvons ici une contradiction liée à la dynamique économique de la mutualisation à visée écologique : les activités dont dépendent la sobriété et la pérennité des équipements sont peu reconnues, valorisées et financées.**

Pour ce qui concerne les complémentarités entre fournisseurs et utilisateur·rices, elles restent limitées à des échanges de bon sens entre professionnel·les respectueux les uns des autres. Mais il n'existe pas aujourd'hui de réflexion sur un modèle économique fondé sur la coopération entre ces secteurs. Les fournisseurs sont obligés d'avoir recours à des emprunts importants pour renouveler leurs parcs et proposer des modèles

coûteux que les structures publiques ou associatives ne sont pas en capacité d'acquérir. On peut se demander dans quelle mesure ce modèle est tenable dans la durée.

Enfin, nous avons évoqué la question symbolique, à travers les représentations positives liées à l'usage de matériel en grande quantité, le plus récent possible, permettant des effets nouveaux. C'est un des points sur lesquels il est difficile de trouver prise. Cependant, il semble qu'un discours alternatif émerge dans le secteur, porté par une génération d'artistes et technicien·nes souvent plus engagée sur les questions environnementales que la précédente et plus sensible aux questions de sobriété, porté aussi par de acteurs institutionnels ou associatifs comme le groupe transition écologique de la DGCA du ministère, et les membres d' ARVIVA.

En résumé

La mutualisation de matériel Led ne permet pas en elle-même davantage de sobriété dans l'usage de ressources matérielles, pour différentes raisons :

- → Le remplacement de matériel existant par du matériel Led contribue à la mise au rebut de volumes importants de matériel ;
- → La mise en commun de matériel peut être compensée par une augmentation du parc et/ou l'augmentation du matériel utilisé par les structures (effet rebond) ;
- → Le matériel Led automatisé est plus difficile à utiliser pour des néophytes, et donc court le risque d'être sous-utilisé ;
- → Il est aussi plus difficile à réparer, avec une longévité limitée.

Pour limiter les risques de voir les efforts de sobriété par la mutualisation anéantis par des externalités (effets non anticipés) négatives, il est nécessaire de rester vigilants :

- → Lors de la constitution des parcs : privilégier la transformation de matériel traditionnel, veiller aux enjeux de réparabilité ;
- → Une fois le parc constitué : soutenir collectivement une utilisation optimale du matériel, en développant la capacité d'utilisation du matériel par les utilisateurs (montée en compétence, analyse des besoins), en favorisant l'articulation entre parc mutualisé et matériel « immobilisé » dans les structures.

Cela est rendu possible notamment par le travail des techniciens, et des équipes « support » de la mutualisation, à travers l'acquisition d'une connaissance fine du matériel, et des utilisateurs, dans leurs besoins et leurs enjeux. Pourtant, ce travail reste peu visible et les compétences mobilisées peu conscientisées par les acteurs.

Partie 3

Optimiser la circulation du matériel mutualisé : des enjeux d'accessibilité.



La question de l'accessibilité est centrale pour la mise en place de dynamiques de mutualisation efficientes. **Mettre en commun du matériel qui, au final, n'est pas mobilisé, génère des dépenses de temps, d'énergie, et d'argent inutiles, voire détruit des ressources immatérielles en créant du découragement.**

Les échanges dans le cadre de cette étude ont montré des inégalités d'accès au matériel très significatives. Cela pose question dans le contexte d'une volonté politique de généralisation de l'usage des LEDs, et ouvre une nouvelle perspective sur la fonction des structures qui animent les mutualisations, avec un rôle spécifique à tenir. **Les questions d'accessibilité dans le cadre de la mutualisation sont particulièrement prégnantes dans le cas d'un matériel technique coûteux, volumineux et dont l'utilisation demande des compétences adaptées**. Nous nous arrêtons ici sur les facteurs d'inégalités et sur les enjeux logistiques et techniques à tenir pour favoriser l'accessibilité du matériel LED.

1. Des possibilités d'accès inégales à l'usage de projecteurs LED

Elles sont fonction de différents éléments qui interagissent entre eux et ne s'excluent pas.

• 1.1. Les ressources financières des structures

Il existe aujourd'hui des inégalités importantes entre les structures labellisées qui ont bénéficié du soutien financier de l'État, plus rarement des régions ou de la communauté européenne, pour s'équiper en matériel LED, et les autres. Soit parce qu'elles n'ont pas bénéficié de la « vague » de financements au moment où elle a eu lieu, soit parce qu'elles ne sont pas soutenues par les services de l'État dans leurs activités. Les agences régionales ont un rôle historique dans l'accessibilité des structures à du matériel technique, mais l'investissement dans du matériel demande des moyens financiers qu'elles n'ont pas toujours. Mettre à disposition du matériel LED, de haute qualité, et en quantité significative, demande une capacité d'investissement de départ importante. Les collectivités territoriales et/ou des fonds européens ont permis ces investissements dans un certain nombre de cas. Charge ensuite à la structure en situation de porter la mutualisation, de permettre l'accès au matériel. Sur le plan financier, la subvention permet un prix de location inférieur à celui du marché, réservé à des structures publiques ou associatives, en fonction de leur taille.

L'observation et les échanges avec l'équipe de l'APMAC montre aussi que les technicien·nes mettent en place un système (en partie implicite) d'adaptation des prix de la location en fonction de la capacité de financement des structures, qui n'est pas toujours suffisamment prise en compte dans les critères de contractualisation.

Dans le cas du collectif en Essonne, la mutualisation entre les structures repose sur un principe de coopération et de complémentarité, permettant à des petites structures d'utiliser du matériel coûteux appartenant à des structures plus importantes.

• 1.2. Leur situation géographique

Ce critère est corrélé au précédent puisque si la capacité d'investissement d'une structure est suffisamment importante, elle est possiblement autonome pour l'usage de ses projecteurs. Il existe, en milieu rural particulièrement, beaucoup de petites structures qui n'ont pas les moyens d'acquérir de matériel LED (et souvent de matériel tout court). Les structures qui délocalisent des points de mise à disposition de matériel (le plus souvent sous la forme de location subventionnée) fournissent une ressource précieuse pour développer une présence culturelle dans ces territoires.

L'effectivité de l'accessibilité du matériel est corrélée à des questions spécifiques comme la prise en charge du transport entre des structures possiblement éloignées, et le soutien au travail des technicien.nes qui sont parfois les uniques salariés présents dans les stocks, en charge des tâches de maintenance, gestion du stock, préparation, relations avec les emprunteurs.

• 1.3. Le niveau de compétences en interne pour l'utilisation du matériel

Le travail avec les LEDs pose des questions particulières, en tous cas pour ceux qui contiennent des technologies embarquées. Il rompt notamment avec l'habitude de penser une couleur et une zone par projecteur, en donnant la possibilité de programmer le passage d'une couleur à une autre, et de diriger le projecteur pendant le spectacle. Il pose des questions nouvelles de programmation des projecteurs et des consoles. Il demande aussi aux techniciens formés et expérimentés dans l'usage de matériel traditionnel, de renoncer à toute une expérience liée à la qualité de la lumière recherchée.

Par ailleurs, et c'est essentiel, le moment de transition dans lequel se trouve le secteur, et les métiers concernés, rebat les cartes des questions de compatibilité entre lieux, en fonction des équipements utilisés pour les créations et ceux présents dans les lieux d'accueil. Le travail des éclairagistes est lui aussi compliqué par la diversité d'équipements moins homogènes que les projecteurs halogènes, qui exige de reconsidérer les réglages réalisés à l'occasion des créations lumières.

Il existe donc, si les structures d'accueil souhaitent utiliser du matériel LED, un effort particulier à fournir en interne pour s'adapter à ce nouveau matériel. Il est évidemment plus simple à réaliser pour des professionnel·les habitués à la prise en main de matériel nouveau et soutenus par leur structure que pour des professionnel·les (ou des amateurs) plus isolés dans leurs pratiques. Au-delà, ce sont les relations entre les lieux d'accueil et les compagnies qui sont aussi bousculées par les données nouvelles liées à ce matériel.

2. Enjeux logistiques et techniques de l'accessibilité

2.1. Repérer et recenser l'existant et sa disponibilité

Ce sont des conditions indispensables à la mise à disposition de matériel : savoir ce qui est disponible et où. Le rôle des outils informatiques en la matière est essentiel. Leur conception doit prendre en compte la temporalité des entrées/sorties, mais aussi des préparations de matériel réalisées par les technicien·nes sur les temps hors présence des emprunteurs, en anticipant des entrées et sorties de matériel qui ne sont pas toujours réalisées aux heures prévues. Les interfaces doivent faciliter le travail des technicien·nes qui les renseignent sur place (souvent rapidement, en présence d'un emprunteur impatient), ainsi que les interactions entre eux, puisqu'ils sont plusieurs à s'en servir. Cela donne une idée, bien que très incomplète, des sujets à traiter. Cette question est souvent soulevée et les structures cherchent des solutions en faisant appel à des développeurs, ou en utilisant des logiciels déjà éprouvés par d'autres. De manière générale, il existe des spécificités à chaque organisation de mutualisation qui demandent a minima des adaptations de l'outil : le lien avec une collectivité qui rémunère les agents, l'existence de plusieurs sites de stockage par exemple. La question de l'outil est donc complexe et jamais complètement résolue puisqu'il existe toujours de nouveaux éléments à prendre en charge. Et s'il est nécessaire de chercher à améliorer les réponses apportées par ce biais, aucune ne prend en charge l'ensemble des questions .

2.2. Stocker en sécurité et faciliter l'accès physique au matériel

La question du stockage de matériel LED pose des questions spécifiques liées à son coût, à son volume et à la nécessité de conditions minimales pour le maintenir en état (un lieu sain sur le plan de l'humidité notamment) et des rangements qui permettent d'y accéder facilement pour entrer, sortir, et charger dans les véhicules. La question est plus complexe que dans le cas de pendrillons par exemple !

2.3. Transporter le matériel de manière économe en temps et en énergie

La question du transport se pose partout. C'est une activité chronophage, qui demande de s'organiser pour éviter que tout repose sur une seule structure. Là encore on retrouve des adaptations en fonction de la capacité des structures bénéficiaires à prendre en charge ou pas le transport. La distance entre structures, l'équipement en véhicules, la possibilité de mise à disposition de personnels sont autant d'éléments à intégrer aux modes d'organisation. Le souci de ne pas multiplier les déplacements pour des questions environnementales se conjugue avec celui de ne pas multiplier le temps passé sur la route.

2.4. Assurer une maintenance du matériel qui soutienne la confiance dans sa qualité et ses usages

Pour que le matériel soit emprunté, il est nécessaire que les personnes susceptibles d'en bénéficier soient convaincues qu'il va fonctionner. Là encore, l'effort n'est pas le même que dans d'autres types de mutualisation. Il y a un travail rigoureux à mener qui ne concerne pas uniquement l'équipe en charge du stockage et de la maintenance. L'observation a permis de comprendre que les utilisateur·rices du matériel ont une grande part à jouer. Ce travail de maintenance requiert une coopération soutenue entre les différentes parties. Les utilisateur·rices sont engagés par la manière dont ils traitent le matériel, le soin qu'ils prennent ou pas à le ranger correctement pour éviter les dommages pendant le transport, à le nettoyer après usage, et à signaler les petits dysfonctionnements afin qu'ils puissent être pris en charge par l'équipe de maintenance. À l'inverse, le temps dédié au soin apporté au matériel peut être réduit par des changements de commande à la dernière minute, des retards dans la restitution. Du matériel mal rangé complique le travail à l'arrivée.

Il est donc important que les utilisateur.ices aient une bonne compréhension du travail réalisé par les techniciens, et certaines compétences liées au soin du matériel pour permettre sa durabilité et une organisation plus fluide des prêts. Les technicien·nes y participent par des conseils et des explications quand ils ont le temps et que la relation est suffisamment bonne pour ne pas être reçus comme donneurs de leçons.

A l'APMAC, les techniciens qui travaillent dans le stock ont développé une très bonne connaissance des structures et de leurs collègues techniciens du territoire. Des informations sont échangées à l'oral entre les uns et les autres au moment du retour du matériel, sur son état, ses possibles défaillances. Quand le matériel est défaillant ou douteux, des signes sont posés par les techniciens emprunteurs sur le matériel (scotchs, câbles noués) pour signaler des failles. Cela peut représenter un gain de temps important pour les techniciens dans le repérage des éléments à réparer, en particulier pendant la saison d'été où les événements s'enchainent et le matériel sort beaucoup.

En Essone, des retours d'expérience réguliers entre directeurs techniques, dans le cadre du groupe de travail sur la mutualisation permettent de réguler et faciliter les relations de prêts.

3. Enjeux financiers liés à l'accessibilité du matériel

Les inégalités d'accès déjà évoquées sont liées à des enjeux financiers qu'il est important de repérer. La mutualisation de matériel LED, on l'a dit, est assujettie au prix élevé d'au moins une partie de ce matériel, qui rend son achat difficile pour certaines structures. Il est d'ailleurs notable que dans certains territoires, les mutualisations se font entre petites structures et ne concernent pas celles qui ont les moyens financiers d'investir dans du matériel. La situation actuelle risque de changer cette donne, les grosses structures portant sans doute plus d'attention à des possibilités de tenir leurs dépenses, tandis que les exigences des tutelles en termes d'écologie s'accroissent.

De la valeur marchande élevée du matériel découle des **coûts proportionnels d'assurance dont le poids est loin d'être négligeable**. Le partage de ce coût entre structures bénéficiaires renvoie à des enjeux de travail parfois complexes. Vérifier que chaque structure emprunteuse est suffisamment assurée demande un travail de contrôle qui est chronophage et susceptible de tendre les relations. Au final, personne ne prend systématiquement ce temps-là et le doute peut persister sur la réalité ou pas de la prise en charge. Une autre stratégie consiste à diviser le coût de l'assurance entre les bénéficiaires de la mutualisation, en fonction du volume et de la valeur marchande du matériel emprunté. Mais cette option ne prend pas en compte les différences entre les capacités de contribution des partenaires.

Le coût du foncier est quant à lui une question récurrente. Le risque étant que le choix d'un lieu se fasse au détriment de l'accessibilité pour les utilisateur·rices, les stocks tendant à s'éloigner des centres villes pour des raisons de coût. Certaines collectivités territoriales mettent à disposition des lieux, avec un risque de précarité pour les structures lors d'un changement d'équipe, ou d'un nouveau besoin de terrain qui remet en question la mise à disposition à la structure.

Le travail d'enquête montre que **les questions logistiques, techniques et financières sont largement simplifiées par des mutualisations à partir des parcs existants, et organisés par des structures qui en sont les usagères**. Nous en avons repéré différents cas, avec des modes variables d'animation de la coopération : le collectif en Essone bien sûr, mais aussi l'expérience menée à Pau à partir du service technique de la municipalité. Ces modes d'organisation ont en commun qu'ils ne requièrent pas, dans un premier temps, d'achats de matériel spécifique, même si l'émergence et la caractérisation de nouveaux besoins peuvent aboutir à de nouvelles acquisitions. Le stockage est fait dans les structures, dans des lieux qui mêlent différentes sortes de matériel (lumière, son, matériel scénique, d'accessibilité etc.). Bien entendu, cela ne résout pas la question de la place nécessaire mais cela permet de la corréler à d'autres enjeux des structures, liés à l'usage des espaces et au projet global. Les coûts financiers liés aux investissements matériels sont de ce fait réduits

4. Enjeux professionnels : Le déplacement du travail des technicien·nes dans le cadre de la mutualisation

Les questions d'accessibilité sont portées avant tout par les technicien·nes qui sont en lien directement avec les utilisateur·rices, et prennent en charge la compréhension des besoins, l'adaptation aux aléas des commandes, les activités de conseil. Ils sont aussi prescripteurs du matériel et la qualité de la relation qu'ils parviennent à créer est une des garanties de la bonne maintenance du matériel. Ces compétences sont assez différentes de celles requises lors de tournées ou d'accueil dans un lieu de création. Dans le cas de structures dont l'activité est centrée sur l'organisation de la mutualisation, les technicien·nes permanent·es n'ont souvent plus d'activité directement liées au spectacle. Quand les structures ont une offre de prestation, elle est réalisée par des technicien·nes intermittent·es recrutés pour ce faire. Dans un secteur où l'activité la plus valorisée est la création, on voit le risque qu'en s'éloignant de cette activité, le métier de « technicien·ne de la mutualisation » connaisse un déficit de reconnaissance, voire un déficit symbolique qui le rende peu attractif. Il y a là une question importante d'attractivité de ces métiers qui est à penser plus largement à l'échelle du territoire, avec d'autres partenaires.

Les technicien·nes engagé·es dans des mutualisations à partir des structures ont en parallèle d'autres activités liées à l'accueil, la création, et la maintenance du lieu. **Si cela permet de garder une diversité d'activités, cela demande aussi de trouver des modes d'organisation pour que la mutualisation ne devienne pas une contrainte supplémentaire, mais s'intègre à l'ensemble des activités.**

En résumé

Les dynamiques de mutualisation ne se limitent pas à la mise à disposition d'un parc de matériel Led. Elles jouent pleinement leur rôle à condition que le matériel soit accessible au plus grand nombre. Or les expériences menées montrent des inégalités dans l'accès au matériel en fonction de la situation géographique et financière des structures, ainsi que des compétences disponibles en interne.

Les enjeux à tenir pour garantir l'accessibilité du matériel sont de différents ordres : techniques (maintenance, réparation), logistiques (stockage, transport), financiers (prise en charge des frais d'assurance, et des services associés), et professionnels. Différentes manières d'assurer ces enjeux sont possibles. La mutualisation organisée directement entre structures utilisatrices permet de simplifier en partie les questions d'acquisition et de stockage.

La prise en charge de l'ensemble ne peut pas dépendre des seuls techniciens responsables de la gestion des parcs au quotidien. Elle relève de la qualité de la coopération entre bénéficiaires, entre bénéficiaires et techniciens, et à l'intérieur des équipes.

Partie 4

Soutenir des dynamiques
de mutualisation vertueuses : une
responsabilité de l'ensemble de l'écosystème



Le travail mené nous permet de pointer quelques éléments stratégiques à prendre en compte pour développer des modes de mutualisation qui soient durables et soutenables, sur le plan économique, environnemental, et pour la santé des personnes au travail.

L'analyse précédente a montré la manière dont les dynamiques de mutualisation produisent et nécessitent des réorganisations et des transformations dans les modes de travail des professionnel·les. Nous avons relevé le risque de sous-estimation de ces transformations, voire d'invisibilisation des efforts portés par les professionnels, y compris parfois par eux-mêmes. Il n'est pas rare que les personnes parlent de « bon sens », d'adaptations « naturelles », là où se déploient parfois de réelles innovations. Ce manque de reconnaissance est potentiellement sources d'effets néfastes sur la santé des personnes au travail, et plus globalement sur la fragilisation des organisations de travail dans le temps. **Il s'avère donc nécessaire de lutter contre la banalisation des innovations, des efforts fournis, et des compétences déployées, en visant à les reconnaître pour professionnaliser les personnes sur les questions de transition, et en particulier de coopération, et valoriser les métiers en première ligne de ces transformations.** Nous ouvrons donc ici quelques pistes d'action dans ce sens.

Nous avons rapidement évoqué la question financière en soulignant les économies monétaires et les modes de redistribution permis par la mutualisation d'un matériel onéreux à l'achat. Cependant, cet aspect ne fait pas le tour de la question et **il s'avère nécessaire de repérer l'ensemble des enjeux financiers, notamment liés au financement de l'immatériel**, afin de réaliser des arbitrages qui réellement soutiennent les dynamiques, dans un souci de cohérence de l'utilisation de ressources financières que l'on sait limitées. Nous développons donc quelques éléments sur les enjeux de financement à partir des éléments de l'étude.

Le développement d'organisations pérennes de mutualisation passe par des processus continus, et la capacité à s'adapter aux transformations du contexte. Cela implique de **penser un pilotage qui s'appuie sur le travail réel, et de développer dans l'organisation des capacités à le révéler**. C'est-à-dire révéler les difficultés qui surgissent, les tensions potentielles entre différents enjeux à tenir, mais aussi les stratégies déployées pour les surmonter, les réorganisations et les effets induits, les potentialités ouvertes par les modes d'organisation qui ont émergé. Car on l'a vu, si les organisations mutualisatrices sont exigeantes, elles génèrèrent des ressources immatérielles (de la confiance entre mutualisateurs, du développement de compétences, des capacités d'engagement et de plaisir à travailler ensemble, etc.) qui sont autant de ressources mobilisables pour renforcer les trajectoires de transformation collective des manières de produire, dans une perspective de durabilité et d'efficience. Ces processus de révélation, demandent, pour réellement soutenir les trajectoires des structures, de donner lieu à des arbitrages qui alimentent la stratégie de transformation, par la délibération collective de ce qui, dans le contexte, apparaît comme axes à creuser, développer, investir. Il s'agit donc de **développer une stratégie d'évaluation des processus et des effets produits**, dans le sens d'un accord à fonder sur la valeur de ce qui est créé dans la réalité des activités, comme enjeu de pilotage des transformations. Ce sera notre troisième point.

1. Reconnaître et développer le caractère stratégique des questions professionnelles

1.1. Repérer les compétences professionnelles mobilisées

Pour reconnaître et pour transmettre autrement que « sur le tas » les compétences développées à l'occasion de la mise en œuvre de mutualisations, il est d'abord nécessaire de les repérer. C'est la condition sine qua non de la reconnaissance des spécificités de la fonction de technicien·ne dans ce contexte ; et cela n'est possible que si les acteurs impliqués sont eux-mêmes en capacité de repérer la valeur créée par le travail d'animation, d'accompagnement, de conseil, de développement d'un tissu relationnel dense, basé sur la confiance et permettant des formes de coproduction de la mutualisation. Ce n'est pas évident car **ces éléments sont parfois identifiés comme du « bon sens », alors qu'ils relèvent de savoir-faire professionnels, individuels et collectifs, bien plus que de manières d'être personnelles**. Ils posent de réelles questions de métier, à travers des arbitrages à réaliser, des connaissances à mobiliser, des règles à construire et des gestes professionnels.

Parvenir à expliciter collectivement les compétences mobilisées pour permettre un service qui réponde aux besoins des utilisateur·rices et au projet d'une mutualisation vertueuse du matériel est une condition indispensable pour pouvoir transmettre et stabiliser ces compétences, qui se construisent aujourd'hui principalement à partir de l'intelligence professionnelle des personnes. C'est un enjeu d'autant plus important que dans les petites structures les technicien·nes sont parfois seuls dans le lieu de stockage, avec le risque d'isolement et d'invisibilisation qui en découle. Le risque étant que les professionnel·les se sentent davantage reconnus par les relations construites sur leur territoire d'action, avec les collègues des structures utilisatrices du matériel, que par leur propre structure d'appartenance, créant ainsi des tensions à l'intérieur des structures.

1.2. Organiser des espaces de formation à partir de retours sur le travail réel

Le besoin en formations techniques sur le matériel LED est repéré et revendiqué par les professionnels de la technique. Il doit donc être entendu et trouver réponse.

L'autre volet des besoins en formation relève des compétences déployées dans le lien avec les bénéficiaires et les autres acteurs du territoire. Pour y répondre, il faut parvenir à mieux cerner ces compétences à partir des expériences déjà en cours, ce qui nécessite d'ouvrir et de soutenir des espaces d'échanges entre les professionnel·les, pour permettre des retours d'expérience à partir desquels élaborer collectivement les questions professionnelles. Ces espaces servent à la fois à nommer les compétences à transmettre à de futurs professionnels et à professionnaliser des manières de faire qui relèvent encore d'intuitions et de savoir-faire individuels.

Une autre piste à creuser est celle de la mobilisation des **AFEST (Actions de Formation en Situation de Travail)**, qui ont l'avantage de mobiliser plusieurs interlocuteur·rices de la structure autour de la formation et donc de participer au partage, entre jeunes professionnel·les et plus aguerris, des questions émergeant des transformations du travail des technicien·nes.[12]

1.3. Soutenir les collectifs

Adopter des fonctionnements en mutualisation transforme profondément les manières de faire des techniciens, mais au-delà, cela transforme la manière de « faire ensemble ». Coopérer entre directeurs techniques ne peut se faire sans le soutien des métiers de production et d'administration, d'adaptation de l'informatique, sans repenser les modes habituels de comptabilité, de recrutement des équipes d'intermittents…L'organisation interne des équipes a besoin de s'adapter. L'analyse du travail montre des ajustements de dernière minute, de la souplesse dans les modes de facturation qui ont forcément des répercussions sur le travail des collègues. A l'inverse, la manière dont les collègues du commercial et de la facturation, par exemple, entrent en relation avec les structures bénéficiaires, imprime une marque sur la relation que le·a technicien·ne va ensuite reprendre à son compte. La qualité du collectif est donc primordiale dans la capacité à assurer une certaine continuité dans les relations et à porter ainsi des modes de mutualisation efficients. Il y a donc nécessité de penser les organisations du travail dans ce sens et de développer des partages d'expérience entre structures pour évoluer collectivement dans ce sens.

1.4. Mobiliser dans d'autres contextes les connaissances acquises grâce à la mutualisation

Le travail relationnel, de conseil, d'accompagnement, mené par les technicien·nes les rend détenteurs d'un savoir sur la qualité des équipements du territoire, la constitution des équipes, les éventuels changements de poste de leurs interlocuteurs, les habitudes et spécificités des compagnies qui, étant peu reconnu, est peu mobilisé. Or, la mobilisation de ce savoir est potentiellement une source de création de valeur pour la structure, et un mode de développement de l'engagement des professionnel·les, par la diversification de leurs activités et la reconnaissance de leur contribution à la valeur globale.

Elle passe potentiellement par l'association de ces technicien·nes à d'autres activités de la structure, telle que l'offre de régie, le développement de formations, la participation à l'activité commerciale, la participation à des réseaux professionnels, etc.

2. Repérer et prendre en charge l'ensemble des enjeux financiers de la mutualisation

Si la mutualisation de matériel permet, dans certains cas au moins, de diminuer la circulation de matériel, et les coûts afférents, elle permet aussi d'en augmenter la valeur d'usage par le soin porté à l'intensification de l'usage et le développement des coopérations. Ces effets de rentabilité sont rendus possibles par des ajustements entre les professionnel·les, et la prise en charge d'aspects organisationnels qui évidemment ont un coût en ressources mobilisées.

2.1. Repérer les investissements immatériels à réaliser

Dans le cas de mutualisations entre structures utilisatrices, un important travail d'animation de la coopération est à mener. Au départ, pour repérer ce qui peut faire ressource et mettre en place l'organisation. Mais par la suite aussi, car les organisations sont par définition en mouvement : des personnes changent de poste et d'autres arrivent, des compagnies font part de nouveaux besoins, les législations évoluent, des problèmes nouveaux surgissent, des conflits d'usage peuvent se présenter. Participer à un effort de mutualisation peut être extrêmement motivant, parce que cela crée des liens entre structures, entre collègues, ouvre des opportunités. Mais c'est aussi exigeant dans les efforts consentis, les aménagements nécessaires dans l'activité de chacun et dans l'organisation des structures.

12. https://www.anact.fr/action-formation-situation-travail-afest

Dans le cas de structures, comme l'APMAC, qui n'utilisent pas le matériel (sauf en cas de prestation de régie), le travail de conseil, de compréhension des besoins, de formation, de mise en lien, de rectification des devis constitue la part immatérielle de la valeur créée qui est peu prise en compte. Ce travail est cependant nécessaire non seulement à la mutualisation mais aussi au développement de l'usage du matériel LED qui demande, on l'a vu, d'être accompagné et soutenu. Nous caractérisons par le terme d'« investissements immatériels » ces efforts d'élaboration collective, de concertation, d'écoute réciproque, qui permettent des innovations organisationnelles, le développement de nouvelles compétences, un accompagnement en confiance, et l'animation de la coopération.

2.2. Assumer le financement des investissements immatériels

Le système actuel de financement par l'État ou les collectivités territoriales privilégie le financement du matériel et du stockage (par des formes de mise à disposition, avec plus ou moins de persévérance dans la mise à disposition des espaces nécessaires). La prise en charge de tout l'aspect immatériel du travail est plus difficile à revendiquer, alors même que ces investissements permettent à terme de limiter les investissements matériels.

Les difficultés sont diverses, et demandent d'être mises en discussion pour être dépassées.

D'abord il s'agit de financer un travail bien souvent invisible, qui n'est pas toujours repéré par les structures bénéficiaires, mais pas non plus à l'intérieur des structures, voire par les professionnel·les eux-mêmes. **Les activités de conseil, d'attention aux usages, de développement d'interconnaissances, de compréhension de l'activité des bénéficiaires, ne sont pas toujours qualifiées comme relevant d'un geste professionnel, là où la connaissance technique est plus volontiers mise en avant.** Il en est de même pour la part du travail prise en charge par les professionnel·les de l'administration (au sens large) dans les dynamiques de mutualisation interstructures. **La dimension collective de la mutualisation est parfois réduite à une simple activité de mise en coïncidence des agendas et de passage d'informations, pouvant facilement être déléguée à un outil, alors que le collectif ne peut exister que grâce à une connaissance fine des enjeux de chacun et le déploiement d'une attention qui relève bien d'un geste professionnel, celui d'une véritable « animation de la coopération »**.

Ensuite, les investissements matériels et immatériels s'inscrivent dans des durées différentes : l'achat de matériel ou la mise à disposition d'un lieu s'inscrivent dans un acte ponctuel et dans un temps délimité, là où **les investissements immatériels ont besoin d'être financés dans la durée, voire de manière continue**. Ce n'est pas simple à revendiquer, en particulier dans un secteur ou le financement de l'immatériel est, dans les structures, assimilé à un coût, intégré à des « frais de fonctionnement » généralement considérés comme trop élevés. Dans ce contexte, il est important de pouvoir **repérer les innovations organisationnelles qui sont permises par des investissements immatériels et garantissent de pouvoir soutenir de réelles trajectoires de transformation des modes de production et la recherche de nouveaux modes de rentabilité**. Penser les investissements sur la durée, dans le cadre de trajectoires de transformation, demande de fonder un accord sur l'importance des processus de changements et de la manière dont ils se réalisent. **Les modes de financement des transformations soutiennent généralement des expérimentations censées permettre la structuration de modes de faire réplicables. L'expérience montre que les mutualisations qui fonctionnent dans la durée sont au contraire construites « pas à pas » et « au cas par cas », dans la mise en place de relations de travail solides entre les acteur·rices d'un territoire, à partir de projets singuliers**. Il s'agit donc bien de processus de travail qui donnent naissance à des innovations organisationnelles situées, et qui s'adaptent, se développent au cours du temps. Cette souplesse et cet ancrage dans le contexte spécifique du projet sont nécessaires à la pérennité et à l'émergence de solutions novatrices et robustes. Elle demande à être soutenue en continu, à travers des arbitrages financiers qui nécessitent une compréhension fine de ce qui se joue dans la réalité des processus de construction et de développement des modes de mutualisation. Le risque rencontré partout étant de cibler les investissements uniquement vers les aspects matériels qui sont les plus directement repérables : parcs de matériels, lieux de stockage, outils informatiques, au détriment des autres aspects dont l'analyse précédente montre la fonction stratégique.

La prise en charge de ces investissements immatériels doit être mieux assumées par les pouvoirs publics ; elle peut aussi trouver d'autres sources de financement et être partagée entre et avec les utilisateur·rices de la mutualisation sous la forme d'adhésions par exemple.

> Le collectif en Essone réfléchit à la création d'une forme de « banque de temps » entre les membres du réseau, qui permettrait de reconnaître et de compenser l'implication de chacun, tout en soulageant les établissements les plus sollicités. Ce qui demande de trouver un financement dédié.

2.3. Instituer de nouvelles formes de coopérations public-privé

Dans le secteur du matériel de lumière et de son, les liens entre structures privées et publiques sont une réalité sur tous les terrains rencontrés. S'il existe une forme d'inquiétude liée à une potentielle mise en concurrence entre les unes et les autres, il n'en reste pas moins que des complémentarités existent.

Les liens d'interdépendance sont liés notamment au fait que les loueurs privés sont aussi les distributeurs, donc fournisseurs des structures qui ensuite mutualisent. L'étude montre que des accords plus ou moins formalisés lient les structures à des fournisseurs de proximité, pour permettre une qualité de relation suffisamment bonne. Qualité d'autant plus nécessaire que le fournisseur est le garant des liens avec les fabricants et donc des délais de réparation. Ces accords participent à fidéliser les relations d'achat, engagent les fournisseurs dans des actions d'information, voire de formation, des technicien·nes à l'utilisation de nouveaux matériels, permettent une maîtrise des délais de réparation, des facilités de mise à disposition de matériel en cas de panne, etc.

Les structures subventionnées pour leur activité d'animation de la mutualisation (Agences Régionales, structures type APMAC etc.), permettent, on l'a dit, l'accès au matériel à des structures isolées des centres urbains. Elles permettent aussi à des structures peu dotées financièrement d'avoir accès à du matériel de qualité. Ces structures limitent le renouvellement de leur parc dans un souci d'économie. Elles ne parviennent à convaincre des structures bien dotées sur le plan financier d'avoir recours à leurs services qu'à condition de s'être forgées une solide réputation liée à la qualité du parc, et aux services associés de maintenance notamment.

Les structures privées, plus directement liées aux fabricants, se font quant à elles le relai des nouveaux produits et des évolutions technologiques. Elles ont dans leur parc du matériel qui n'est pas forcément utilisé au quotidien. Les structures trouvent donc là une ressource complémentaire pour des usages occasionnels ou pour du matériel très en pointe.

La complémentarité est aussi liée à la temporalité particulière des activités de spectacle, avec des pointes saisonnières qui varient selon les territoires et les missions des structures. Le printemps et l'été voient s'accroître les besoins en matériel pour les événements en extérieur, tandis que les théâtres ferment pour l'été. Les parcs sont sous pression, et là où il y a de gros événements concomitants, la mobilisation de parcs mutualisés ne suffit pas à combler les besoins. Dans les mutualisations entre structures, ce phénomène peut être adouci par les coopérations entre structures de différents types : des parcs destinés aux événements d'été récurrents sont potentiellement mobilisables le reste de l'année, tandis que le matériel des théâtres est parfois peu utilisé sur ces dates-là. **La diversité des structures est donc un atout non négligeable dans ce contexte.**

Malgré ces formes de complémentarité entre structures mutualisatrices subventionnées et non subventionnées, des questions persistent. Du côté des structures privées, l'équilibre financier n'est pas simple et soumis à des prises de risque importantes lié à des taux d'endettement élevés. Leur modèle est basé sur la mise en service constante de nouveaux matériels et de modes de marketing aux antipodes de la sobriété, fondés sur une symbolique de l'accès au matériel comme élément de réussite. La taille et les capacités technologiques de leurs parcs permettent la tenue d'événements massifs qui, s'ils jouissent d'un véritable succès auprès du public semblent atteindre les limites de leur rentabilité avec l'augmentation des cachets des têtes d'affiche et des coûts de production.

La question se pose donc de trouver une évolution de l'ensemble du modèle, pour éviter deux systèmes parallèles avec chacun ses limites. En caricaturant le risque, on pourrait craindre la mise en circulation de matériel de moyenne ou basse qualité pour des structures peu dotées en financement, et du matériel de très bonne qualité proposé par des structures endettées et poussées à « caser » à tout prix du matériel sans cesse renouvelé, sans se préoccuper de l'usage qui en est fait.

Le rôle joué par les fournisseurs dans le lien avec les fabricants est sans doute un des leviers à travailler davantage dans l'évolution du modèle. Nous avons repéré une forme de dépendance des structures dans les processus de réparation qui contribue sans doute aussi à faire remonter des usages et des besoins. Des innovations contractuelles ou des formes de coopération impliquant les fournisseurs seraient à envisager et à expérimenter.

3. Piloter par l'évaluation

Les dynamiques de mutualisation qui se développent et se renforcent dans le temps sont le résultat d'expérimentations qui s'institutionnalisent petit à petit. Le caractère central des aspects relationnels, notamment de la capacité à « faire projet » ensemble et à instaurer de la confiance entre les parties prenantes, comme la nécessité de souplesse et d'agilité dans les organisations, rendent peu plausible la mise en place de modèles organisationnels standardisés qui s'appliqueraient à différents endroits. Preuve en est la difficulté à catégoriser les différents modes d'organisation, tant ils sont hybrides et singuliers.

Les dynamiques se construisent par des effets d'expérimentation et d'apprentissage qui conduisent peu à peu à définir un modèle économique et des modes d'organisation (manières de fonctionner en interne, modes de contractualisation entre parties prenantes, relations avec les collectivités, etc.). **Si on ne peut pas modéliser une organisation type, on peut anticiper des dispositifs en capacité de soutenir ces processus d'innovation situés, afin de ne pas laisser au hasard, ou à la seule capacité des personnes en charge, la responsabilité du succès ou de l'échec.** Il s'agit donc de repérer les modes de retour sur l'expérience qui permettent de consolider de nouvelles dynamiques de création de valeur, dans une logique de « performance d'usage », d'instituer des pratiques et de permettre d'accéder à la fois aux difficultés qui émergent et aux opportunités qui se dessinent dans l'expérimentation.[13]

13. Pour éclairer ce propos, un article produit par R. Demissy et S. De Gasparo sur le modèle économique des structures d'éducation populaire

3.1. Repérer et alléger les frottements, instituer des manières de fonctionner

Entre mutualisateurs

S'engager dans la mutualisation de matériel, c'est transformer les manières de travailler. **Quelle que soit la forme d'organisation de la mutualisation, elle engage les acteur·rices dans des relations de service qui exigent de coopérer : chacun a besoin de se soucier des enjeux de travail des autres professionnel·les engagé·es.** On a évoqué que, y compris dans le cas où la fonction de mutualisation est professionnalisée comme activité centrale d'une structure avec l'achat d'un stock, une équipe et un lieu dédiés, le travail ne peut être réalisé correctement sans la coopération avec les bénéficiaires qui doivent prendre soin de clarifier leur demande, faire remonter les problèmes de matériel, le ranger correctement. C'est bien parce que ces attentions dans le travail sont nécessaires que les structures passent tant de temps à accompagner et à faire monter en compétence les bénéficiaires. C'est d'autant plus important que les structures financées pour prendre en charge les stocks et organiser la mutualisation n'ont pas beaucoup de leviers financiers, les ressources émanant principalement des subventions et de la location. Leur capacité à prendre en charge les investissements immatériels qu'elles fournissent sur la durée a ses limites. Or, elles s'adressent à des structures qui n'ont pas toujours beaucoup de moyens - cela fait partie de leur cahier des charges. **La manière dont les bénéficiaires reconnaissent et contribuent à la valeur créée, y compris sous forme non monétaire, est donc centrale pour la pérennité des dynamiques.**

Les relations ne sont pas les mêmes entre des mutualisateurs qui s'organisent pour mettre en commun un parc : les relations marchandes ne sont alors pas au centre de la transaction, mais la mise en commun de matériel, et plus encore de matériel technique de forte complexité, ne se limite pas à l'achat d'un service. Elle est l'occasion d'interrelations dont la qualité se répercute directement sur la capacité à faire usage du matériel dans de bonnes conditions et en préservant leur durabilité. L'attention portée au matériel par exemple est liée à la conscience qu'ont les utilisateur·rices de faire partie d'une communauté d'utilisateur·rices. C'est bien parce que j'anticipe l'usage par d'autres, que je connais et côtoie, que je me préoccupe de prendre soin du matériel.

Le travail mené en Essonne montre très bien le processus de construction de la dynamique entre utilisateur·rices et la nécessité de développer une compréhension des problématiques pour instituer les modes de faire, avec la mise en place de process au fil du temps et la création de types de contractualisation adaptés aux enjeux de souplesse.

Quand la mutualisation est portée sur le long terme, à plusieurs, elle a des effets de transformations sur les manières de travailler ensemble qui demandent des innovations organisationnelles, mais parfois aussi contractuelles, voire juridiques.

« Mettre de l'huile dans les rouages » et instituer des fonctionnements nés de l'expérience partagée demande d'avoir des moments collectifs pour revenir sur les situations qui se sont produites dans l'action. Ces espaces doivent être conçus pour tenir différents enjeux :

- Faire émerger les questions : on n'a pas toujours le temps dans l'action de réguler ce qui doit l'être ;
- Donner à chacun·e la possibilité de conscientiser ce qui s'est joué dans son propre travail ;

Aujourd'hui la dynamique du collectif en Essone est cadrée par une Charte à laquelle adhèrent les structures impliquées dans la mutualisation. Ce document vaut cadre de principe pour les structures adhérentes tandis que les prêts sont encadrés par des conventions ponctuelles. **Le document n'est pas stabilisé, il reste susceptible d'évoluer**, mais il est intéressant de noter que le texte ancre la démarche dans une perspective de politique culturelle territoriale, bien au-delà de l'organisation de flux de matériels.

En voici l'article 1

Article 1 – Objet du dispositif de mutualisation

Le dispositif vise à optimiser l'utilisation des équipements techniques scéniques existants sur un territoire donné, à savoir le département de l'Essonne et de Grand Paris-Sud, au profit de structures culturelles programmant du spectacle vivant, quel que soit leur statut juridique (équipement municipal, communautaire, EPCI, association).

Il répond à un triple objectif d'intérêt général : l'amélioration de la qualité de l'offre culturelle, la lutte contre la sous-utilisation et la surproduction de matériel technique scénique, et la réduction des coûts du spectacle vivant.

La mutualisation porte sur du matériel appartenant aux structures adhérentes, mis ponctuellement à disposition des autres structures.

La présente charte ne vaut pas convention de prêt. Chaque mise à disposition de matériel fera l'objet d'un acte distinct (convention de prêt, bon de mise à disposition ou document équivalent).

Elle constitue un cadre commun d'engagement, signé unilatéralement par toute structure souhaitant intégrer le dispositif, quels que soient son statut juridique (structure publique, privée, associative) et son mode de fonctionnement.

L'adhésion à la présente charte conditionne l'accès au dispositif de mutualisation.

Il est précisé qu'un gestionnaire référent est désigné en la personne de (nom / prénom – structure).

- Créer un espace suffisamment sécurisé pour permettre à chacun·e d'entendre et de comprendre ce qui se joue pour l'autre ;
- Se mettre d'accord sur les questions à régler ;
- Chercher des manières de construire des réponses.

Installer des modes d'organisation préconçus revient d'une certaine manière à sauter les premières étapes, alors qu'elles permettent justement de construire la pertinence des réponses apportées, donc la valeur produite, grâce à une compréhension puis un arbitrage collectif sur ce qui se joue. En termes méthodologiques, on peut donc poser la nécessité d'anticiper la mise en place de ces espaces de retour sur l'expérience comme un élément structurant et consolidant des dynamiques économiques et organisationnelles.

Dans les structures

L'hypothèse que la mutualisation transforme le travail des personnes dans les structures impliquées est à la base même de la méthodologie de cette étude. L'enquête montre que le partage du matériel est un levier de transformation de l'ensemble des manières de produire. Cela ne peut pas rester l'affaire de l'équipe technique uniquement. Même si on ne transforme pas dans un premier temps la production ou la programmation pour permettre la mutualisation, celle-ci va exiger a minima de partager des informations et d'arbitrer des contraintes : le matériel doit-il être prêté à telle date où est-il plus sage de l'avoir dans les murs pour le cas où la compagnie accueillie pourrait en avoir besoin ?

Personne ne peut répondre seul·e à cette question. Elle demande des savoirs (sur la compagnie et sa manière de travailler, le type de contrat qui a été passé, les besoins des mutualisateurs demandeurs, etc.) qui ne sont pas concentrés dans un seul poste. Y répondre demande aussi de se mettre d'accord sur ce qui doit être priorisé dans ce contexte, donc de débattre et de se construire une opinion éclairée et partagée sur la question. De la même manière, il est nécessaire, méthodologiquement, de créer des espaces de discussion qui permettront de traiter ces questions, de soutenir le travail des personnes impliquées, et d'éviter de mettre les équipes en tension les unes avec les autres.

3.2. Repérer les effets à soutenir par davantage d'investissements

Au-delà de l'institutionnalisation et la pérennisation des expérimentations, il est nécessaire, pour leur pertinence et leur vitalité, de rester en capacité de faire évoluer les organisations de la mutualisation, ne serait-ce que pour répondre à des enjeux nouveaux qui ne manquent pas d'émerger. Piloter les dynamiques par l'évaluation demande donc de révéler ce qu'elles produisent sur et dans les structures qui y participent, pour rester en phase avec les attentes et les usages. Mais cela demande aussi de s'intéresser aux effets produits plus largement, sur des acteur·rices en lien avec ce premier cercle. Le travail réalisé pour parvenir à mutualiser du matériel, ou d'autres choses d'ailleurs, demande de développer des ressources immatérielles qui produisent d'autres effets moins prévisibles.

Par exemple, en Essonne, la reconnaissance par les collectivités territoriales de ces initiatives permet de développer d'autres formes de partenariat, et de chercher conjointement des solutions juridiques et de conventionnement innovantes. L'expérience est en passe de s'étendre à d'autres collectivités.

Les rencontres avec d'autres structures et la mise en commun d'enjeux de développement a aussi fait émerger une dynamique territoriale de projet de PTCE autour de l'APMAC.

Il est donc important de penser un dispositif d'évaluation qui mette les participant·es en position de révéler des possibles dans ce qui se produit. Cela signifie inclure dans ces dispositifs les personnels qui sont en lien directement avec ceux des autres structures. Ils ont un savoir, lié à ce qu'ils partagent avec leurs pairs et avec les bénéficiaires, qui leur est propre et qu'il est intéressant de collectiviser. De même, permettre aux équipes qui ne sont pas strictement impliquées dans la mutualisation, mais qui dialoguent avec le territoire, de comprendre ce qui se joue dans la mutualisation, ouvre des perspectives de nouveaux services, de mobilisation en réseau.

A l'APMAC, l'enjeu du partage entre les équipes de l'inventaire, de l'animation du réseau, de la communication et de l'administration a donné des échanges riches. Repérer les effets de la mutualisation sur les autres acteur·rices du territoire, à travers les ressources immatérielles développées et mobilisables, en fait un potentiel levier de développement et de transformation dans les manières de produire qu'il faut considérer.

Penser l'évaluation dans ce sens est donc important.

3.3. S'accorder sur les investissements à réaliser

Repérer les lieux de création de valeur liés à l'activité de mutualisation doit permettre de discuter de l'allocation des investissements. On peut en effet s'accorder sur des effets intéressants, sans pour autant en faire des éléments stratégiques, de développement des structures ou du territoire ; on peut aussi avoir peu de prise sur les effets produits. Mais dans certains cas, il peut paraître important

de soutenir une dynamique. **Collectiviser ces décisions leur donne de la pertinence, grâce à des conventions de valeur, des modalités de fonctionnement et des stratégies d'investissement partagées, en les nourrissant de points de vue professionnels variés et complémentaires**.

Par exemple, on peut imaginer qu'un espace de discussion entre techniciens d'une structure de mutualisation et des techniciens usagers aboutisse à reconnaître les efforts de formation informels et la montée en compétence qui en résulte sur le territoire. C'est un effet induit du travail des techniciens dans le cadre de la mutualisation. Il serait envisageable à partir de ce constat de créer un mode collectif de financement d'une formation, sur des besoins repérés collectivement, pour renforcer cette montée en compétence et soutenir l'effort des techniciens et de leur structure.

Les différents éléments développés ici ouvrent comme perspective d'inscrire le soutien à la mutualisation de matériel dans une stratégie plus globale. L'enquête a montré les liens avec d'autres enjeux récurrents des politiques publiques : soutenir l'activité des plus petites structures, rendre les structures attractives pour les professionnel·les, créer des montées en compétences pour les amateurs, préparer des modes d'adaptation du secteur grâce à des coopérations avec d'autres secteurs... Cette stratégie demande de la part de l'Etat et des collectivités territoriales une vraie transformation dans leur manière de travailler avec les structures et d'évaluer les dynamiques. Il ne s'agit plus de valider ou invalider le travail mené sur la base d'un projet prévisionnel, mais de soutenir les processus en développant une capacité collective de compréhension et d'analyse, qui demande d'inclure les différentes parties et de développer des compétences d'écoute, dans le cadre de relations de confiance entre financeurs et acteur·rices.

4. Mettre au travail le modèle économique de l'ensemble des acteurs

Les développements précédents montrent bien la nécessité d'articulation entre les questions de sobriété, d'usage et d'accessibilité. Or ceci ne peut se faire à l'échelle seule des structures ni des collectifs d'utilisateurs. Les questions sont prises en charge et ont des effets bien au-delà.

4.1 Penser le modèle économique à l'échelle du territoire

Mutualiser engage par définition la participation d'acteurs divers, dont il est nécessaire de penser la place dans le dispositif économique et organisationnel. Les dynamiques ne peuvent pas se développer sur un mode qui se résume à de la location subventionnée.

D'abord, parce que les contraintes budgétaires qui pèsent et vont peser sur les collectivités territoriales limitent les marges de manœuvre. Ensuite, parce que ce mode de développement remet entre les mains des agents des collectivités la responsabilité de nommer et sélectionner les besoins des acteurs et de décider de la manière d'y répondre. Il y a là une question démocratique et d'implication de tous les acteurs dans des changements de pratiques. Enfin, il y a dans le contexte actuel, des éléments budgétaires, écologiques, politiques à prendre en charge. Cela demande des capacités d'innovation dont nous faisons l'hypothèse qu'elles ne peuvent naitre que de l'expérience partagée, et de modes d'élaboration collectifs à partir de l'intelligence déployée dans le travail.

La question des besoins d'un territoire doit être traitée avec les acteurs concernés, non seulement pour les faire émerger, mais aussi pour installer des modes de coresponsabilité dans leur prise en charge.

Ces différents éléments invitent à porter une attention particulière aux dynamiques émergentes et à soutenir l'accompagnement des structures et de leur écosystème sur leur modèle économique. Les structures rencontrées expriment le besoin et l'intérêt d'un accompagnement, leur permettant de gagner en solidité. Cependant, il existe trop peu de possibilités de financement d'accompagnements sur ces questions.

4.2. Elargir la recherche d'un nouveau modèle économique aux fabricants et aux fournisseurs

Les échanges dans le cadre de cette étude ont mis en évidence les contradictions à l'œuvre entre, d'une part, des modèles de mutualisation qui cherchent à développer des formes de sobriété sur le plan matériel et, d'autre part, le modèle de développement des fabricants, basé sur une logique de volume (investissements de recherche et développement, conception et fabrication de nouveaux produits, recherche d'un volume de commercialisation suffisant pour rentabiliser ces investissements).

La question des composants, de leurs origines, de leurs modes de transports et la traçabilité des flux est un point relevé aussi comme limite de l'analyse du cycle de vie.

Nous avons décrit les modes de relations qui se tissent pour tenter de résoudre cette question, avec le développement de fidélités, de relations de confiance, les efforts de formation fournis par les fabricants, la conception d'un kit d'adaptation par le fabricant Robert Juliat. Cependant, la rencontre des deux modèles a ses limites, notamment concernant la sobriété et la durabilité (via la mutualisation, la réparabilité, par exemple), qui entrent en contradiction avec le besoin de volumes de vente en soutien aux investissements dont dépend le positionnement sur un marché concurrentiel.

L'existence de fabricants français, à proximité des lieux d'usage, travaillant dans le souci de prendre en

compte l'ensemble des enjeux est essentielle pour tenir les objectifs environnementaux de la sobriété et de la mutualisation. Il est donc nécessaire de commencer à penser et à accompagner les transformations du modèle économique à l'échelle de tous les acteurs concernés. La charge d'investissement permettant la création de produits réparables, fabriqués en proximité, selon des normes vertueuses, a besoin d'être répartie, de manière concertée. Le mode de formation du chiffre d'affaires basé sur le volume et la croissance peut être réinterrogé, au profit d'une « performance d'usage » associant aux équipements des services liés à la formation, au conseil, à l'accompagnement, indispensables à la durabilité et à la mutualisation, comme nous l'avons vu. C'est un changement de paradigme important qui ne peut pas se faire du jour au lendemain et demande un soutien politique fort, afin de parvenir à réunir l'ensemble des acteurs, sur le long cours, sur une trajectoire conduisant à une véritable sobriété dans les usages des équipements scéniques.

En résumé

Le travail mené nous permet de pointer quelques éléments stratégiques à prendre en compte pour développer des modes de mutualisation qui soient durables et soutenables, sur le plan économique, environnemental, et pour la santé des personnes au travail.

Ils s'articulent autour de quatre axes :

→ Le soutien aux professionnels par le repérage et l'accompagnement des évolutions professionnelles nécessaires dans le cadre de processus de mutualisation.

Ce qui demande à la fois de repérer les évolutions dans les pratiques professionnelles, voire les métiers impactés, d'accompagner les transformations et de renforcer les coopérations en interne et entre les structures.

→ Le développement du financement des investissements immatériels nécessaires pour la structuration de dynamiques pérennes

Si les investissements en terme de matériel et lieux de stockage sont facilement repérables, c'est moins le cas des investissements en temps liés à l'animation, la montée en compétence des équipes, la compréhension des besoins, la prise en charge des frottements éventuels et l'adaptation au contexte. Le cadre des financements alloués fait peu cas de ces activités qui sont pourtant centrales. Il demande donc d'être ajusté.

→ La mise en place de formes de pilotage collectives à partir de retours sur les processus en cours, et de mise en discussion des formes de valeur créées à soutenir.

Il s'agit là de développer des formes d'évaluation au service de l'action des parties prenantes et de la construction d'organisations au plus proche du réel des structures, en phase avec leurs enjeux de développement.

→ L'accompagnement des transformations des modèles économiques des structures impliquées.

Mutualiser c'est entrer dans un mode de mobilisation des ressources plus collectif, qui amène à repenser les modes d'usage du matériel, et crée de nouvelles formes de valeur liées au développement de ressources telles que le développement de la confiance entre les parties prenantes, de nouvelles compétences pour les personnes impliquées, des formes d'engagement renouvelées. C'est donc la remise en question d'un modèle économique qui limite la production de valeur à l'échelle de la structure. En ce sens, il s'agit bien d'entrer dans un processus qui a des impacts sur l'ensemble du modèle économique des structures, voire des écosystèmes. C'est à cette échelle que doivent être pensées et accompagnées les processus de mutualisation.

Conclusion

Ce travail d'étude a révélé la richesse des expérimentations menées et la diversité des modes d'organisation et de prise en charge de la mutualisation. La difficulté à modéliser les expériences montre une multiplicité de stratégies possibles en fonction de la taille des structures, de leur situation géographique, des besoins des structures sur le territoire, et surtout de l'histoire partagée et des ressources existantes. Les points de départ sont différents : structures mandatées pour l'animation de la mutualisation et la gestion du stock, mise en relation de structures équipées et création d'une organisation permettant de mutualiser, prise en charge de la mutualisation par le service d'une collectivité territoriale. Dans tous les cas, les dynamiques évoluent différemment selon le contexte et les histoires. Les plus pérennes sont celles qui ont su grandir avec et en fonction des besoins des acteur·rices de leur territoire d'implantation.

De ce fait, il est nécessaire d'accepter que multiplier les mutualisations ne passera pas par l'élaboration d'un modèle soi-disant réplicable, sous prétexte qu'il aurait été validé par une expérimentation. Il s'agit plutôt de repérer des dynamiques (le groupe de travail créé par la DGCA est particulièrement intéressant dans sa composition hétéroclite qui lui permet de capter des informations, et des échos de ce qui se passent sur le sujet dans le secteur), pour ensuite soutenir la capacité des acteur·rices à analyser ce qui se produit, repérer les questions qui se posent, et les potentialités qui se dégagent. Il faut les aider ensuite à y répondre collectivement, dans un mouvement qui renforce des coopérations et développe des ressources immatérielles. Pour ensuite intégrer les dynamiques de mutualisation dans une perspective plus vaste de stratégie de transformation territoriale, sur le plan écologique et économique.

Cette perspective demande de prendre en compte la diversité des enjeux : financiers, juridiques, techniques, d'accessibilité, professionnels, territoriaux que l'on retrouve au cœur des dynamiques de mutualisation. Elle est donc forcément collective, dans le sens qu'elle mobilise différents métiers au sein des structures, différents types de structures du secteur culturel, et potentiellement d'autres secteurs dans le projet de transformation écologique et économique des territoires. Le projet est donc à la fois exigeant et enthousiasmant.

Annexe : Fiches repères

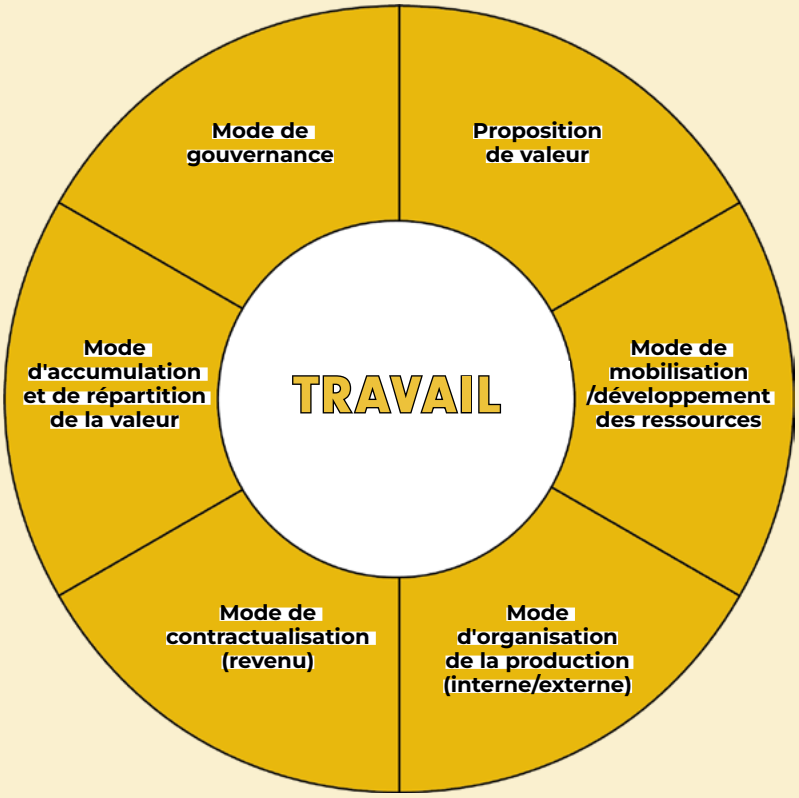
Ces fiches sont proposées en soutien à la lecture du rapport. Elles sont issues des travaux menés par le laboratoire ATEMIS.

Fiche 1- Modèle économique

Cette fiche est issue du référentiel Territoires en transition : Vuidel (2025). Territoires en transition : référentiel EFC, Laboratoire ATEMIS. En accès libre sur le site d'ATEMIS : www.atemis-lir.fr/les-ressources/

Un acteur économique est une personne morale qui, au regard d'un ensemble de finalités qu'il souhaite porter, conçoit, réalise un ensemble de biens et de services destinés à un ou plusieurs types de bénéficiaires. Il perçoit de ces activités des revenus, des recettes ou des contributions... Cette personne morale peut avoir différents statuts : de droit privé (SA, SARL, Scop, SCIC...), associatif, mixte (SEM) ou public (Syndicat intercommunal, Société Publique Locale). Par extension nous pouvons (pourrions ?) parler du modèle économique des collectivités, qui elles aussi produisent des biens / services, avec un système de revenus / recettes spécifique.

Quel que soit le statut, nous pouvons décrire et analyser le modèle économique existant de l'acteur au travers de six registres, qui s'articulent entre eux autour de la mobilisation du travail des personnes dans une visée de création de valeur. Cette première étape permet de poser un premier état des lieux pour s'inscrire dans une dynamique de transformation et d'évaluation d'un nouveau modèle économique



Registres	**Description du registre**
La proposition de valeur	Comment se conçoit l'offre ? Comment se formule-t-elle (la vente d'un bien, la réalisation d'un service, l'engagement sur une performance) ? Au travers des productions, des activités, quelle valeur cherche-t-on à créer ? Comment se décrit la qualité attendue ? Qui sont les bénéficiaires de cette valeur ? Comment s'évalue la valeur créée ?
La mobilisation et le développement des ressources au service de la production	Quels sont les ressources matérielles (biens d'équipement ou de consommation intermédiaire, matières, énergie) nécessaires à la réalisation des activités ? Quelles modalités pour optimiser, limiter, l'usage des ressources matérielles ? Quelles ressources immatérielles (ex : des compétences, une connaissance du territoire, une capacité de travail avec d'autres acteurs, une organisation adaptée, etc.) sont nécessaires à la réalisation des activités ? Ces ressources ont la particularité de pouvoir se développer au travers de l'activité : comment favoriser leur développement ?
L'organisation de la production des biens / services / performances	Comment s'organise la production ? Sur quels déterminants s'appuie la recherche de productivité ? Quel management est mis en place ? Quels sont les outils de pilotage et de suivi de la performance ? Avec quels autres entreprises, acteurs est-on en lien dans le cadre de la réalisation de nos activités ? Quelles sont les formes de relation (sous-traitance, partenariat...) ?
Le modèle de revenus	Comment est généré le revenu lié à l'activité ? Qui est susceptible de contribuer à sa génération ? Comment se définit le niveau de contribution monétaire attendu ? Par qui ?
L'accumulation et la répartition de la valeur monétaire	Comment se constitue le capital ? Comment se financent les investissements ? Par qui ? Comment se pilote la stratégie d'accumulation / répartition de la valeur monétaire créée ? Qui est bénéficiaire de la distribution de valeur monétaire ? Dans quelles proportions ?
La gouvernance	Quelle est la forme juridique de l'opérateur ? Comment s'organise la gouvernance interne ? Quelles sont les relations entre ceux qui dirigent et ceux qui travaillent sans assumer de responsabilité de direction ? Comment le management soutient-il le travail ? La gouvernance s'inscrit-elle également dans une dimenension territoriale ? Comment ?

Ces six registres recouvrent trois dimensions qu'il est utile d'analyser de façon spécifique :

Une dimension « réelle » : qui renvoie au travail, à son organisation. Comment produit-on les biens, les services, comment organise-t-on la relation aux bénéficiaires, comment manage-t-on et pilote-t-on la structure, etc.

Une dimension monétaire : qui renvoie à la fois à la gestion financière de l'opérateur économique (rapport aux investissements, à la rentabilité), à la façon dont la valeur créée au travers de la production des biens et services génère un revenu / une recette, qui vient appuyer le développement de l'activité.

Une dimension institutionnelle qui cadre l'activité et qui renvoie à la pertinence et à la légitimité des règles, des conventions : type de contrat avec les bénéficiaires, avec les éventuels commanditaires, droit du travail, normes, lois, etc.

Fiche 2 - La coopération au service des trajectoires de transition écologique et économique

Coopération et transition écologique et économique

Les défis écologiques dépassent le champ d'action des structures et des collectivités territoriales isolément : transformer les modes de mobilité, de production, de diffusion ne peut pas se faire à l'échelle d'une seule structure, dans la mesure où cela transforme les modes de vie, les pratiques sociales et les usages des bénéficiaires/consommateur·rices/ citoyen·nes qu'un seul acteur n'est pas en capacité d'accompagner.

La relation renouvelée aux usagers, à travers de nouveaux modes d'accès et d'usage des activités artistiques et culturelles dans les territoires, conduit à la nécessité de travailler en coopération avec d'autres structures et impose de repenser la coopération au sein même de chaque structure :

- Pour les collectivités : coopération inter-services, entre élu·es et agents, entre direction et chargé·es de mission ;
- Pour les structures : nécessité de soutenir les professionnel·les les plus « exposé·es » par leur métier : administration, accueil, production, technicien·nes ; souvent les plus en lien avec les partenaires extérieurs et les bénéficiaires.

Les transformations des pratiques sociales liées à la transition débordent de fait du domaine de spécialité de chaque entité et appellent une approche plus articulée de la conduite de projet et de l'innovation (pilotage des transformations), dont la coopération apparaît comme le mode d'organisation le plus adapté.

Il convient ici de préciser que la coopération s'oppose à un autre principe d'organisation, qui structure les institutions publiques comme les activités entrepreneuriales, qui est celui de la *coordination*, consistant à découper les activités en domaines d'expertise spécialisés, en champs de responsabilité délimités (prérogatives et « compétences » dans les institutions ; responsabilité limitée dans le secteur privé) et à organiser le travail collectif par des schémas directeurs, des procédures ou des directives s'imposant aux agents et salarié·es (principe de subordination). Pour surmonter les limites rencontrées dans ce mode d'organisation face aux défis de la transition (« cloisonnement », travail « en silo »), un autre mode d'organisation, plus pertinent, est à construire. La coopération offre un chemin, dont les dispositifs concrets et le processus d'adoption restent à préciser au cas par cas, dans le respect des pratiques professionnelles, du cadre réglementaire et de la volonté des personnes.

La coopération est donc un sujet stratégique de la transition qui demande de penser :

- Des investissements à réaliser : du temps dédié, des compétences d'animation de la coopération à développer dans la durée (la coopération ne se décrète pas) ;
- Une organisation du travail spécifique : la coopération n'est pas (uniquement) une question morale ou éthique, c'est une question de travail, posant de nouvelles exigences organisationnelles et professionnelles (règles de métier).

Les conditions de la coopération

Un objet de travail commun : Ce qui signifie un accord sur ce qu'on cherche à faire (la visée) et un objet concret d'adoption pour commencer à le faire ;

- Une co-responsabilité dans la conduite de l'action : personne ne se débarrasse d'un problème sur les autres ;
- La reconnaissance des compétences complémentaires des différents partenaires : personne ne pourrait faire la même chose seul·e, personne n'est suffisamment compétent·e pour savoir tout ce qu'il faudrait faire et comment ;
- Des espaces pour revenir sur le travail et mettre au travail la coopération : il y a forcément des frottements et des difficultés, des problèmes à mettre au travail et résoudre.
- La suspension des rapports de force en cas d'asymétrie de la relation institutionnelle (par effet de hiérarchie, de taille, de flux de financement, de poids politique, etc.) : la coopération demande de pouvoir accéder au travail réel de l'autre, donc un certain degré de confiance qui ne peut pas coexister si le rapport de force est trop important ou si ce qui est partagé peut être instrumentalisé pour sanctionner l'action réalisée. La capacité de dialogue, y compris et surtout sur les désaccords, est centrale.

Le périmètre de la coopération

La coopération se déploie et se construit à partir d'une action partagée.

Elle s'appuie sur des ressources immatérielles (la confiance entre les partenaires, les compétences mobilisées, la santé comprise comme capacité d'engagement dans le travail, la pertinence de l'organisation etc.).

Elle se développe à partir de la mobilisation des ressources immatérielles qui elles-mêmes croissent parce qu'elles sont mobilisées : expérimenter la confiance dans le travail produit de la confiance.

Le périmètre de la coopération est donc variable et évolue au fur et à mesure que l'action se déploie, par le renforcement des ressources immatérielles.

Le changement d'échelle ne se fait pas par « essaimage » (on refait ailleurs ce qu'on a fait quelque part) mais plutôt par « infusion » : le cercle des partenaires et les sujets de la coopération s'étendent peu à peu.

Coopération et évaluation dans la transition

Pour que les transformations des pratiques et des modes de faire s'ancrent et s'étendent, il est nécessaire de revenir sur l'expérience de coopération, pour la renforcer :

- Révéler ce qui s'est passé dans la coopération : repérer la valeur créée ou détruite dans l'action au regard des enjeux territoriaux, sociaux, écologiques visés ;

- Discuter du sens que cela a pour les différents acteurs impliqués, et des points d'appui repérés pour aller plus loin ;

- Décider :
  - → Ce qui doit être pris en charge et par qui, quand des difficultés apparaissent
  - → Ce qui doit être soutenu pour renforcer les transformations en cours ou produire de nouvelles transformations.

Ces retours sur l'expérience se font grâce à des dispositifs d'évaluation, pensés comme une forme de soutien à la trajectoire.

Fiche 3 - Une évaluation au service du pilotage des trajectoires de transformation

Tenir trois mouvements imbriqués : Visée / Révélation / Délibération

Visée : se mettre d'accord sur la visée de l'action, non pas en termes d'objectifs à atteindre, mais d'enjeux sociétaux, sociaux, territoriaux, écologiques à tenir ; préciser les intentions de l'action.

Révélation : faire remonter la réalité des actions réalisées, à la fois en termes de résultats (effets utiles, externalités, réflexivité : effets en retour sur les ressources) et de processus (pratiques, dispositifs, écosystèmes d'acteurs, innovations concrètes...).

Délibération : porter un « jugement de valeur » ex post (a posteriori) sur les actions réalisées (résultats directs et indirects, processus et pratiques) au regard des enjeux visés sur le plan écologique, social et territorial.

> Cette dynamique évaluative se distingue des dispositifs habituels fondés sur : i. la fixation d'objectifs ; ii. le contrôle de conformité de l'action au regard des objectifs ; iii. la justification des éventuels écarts (actions, budgets, publics). Cette pratique est efficace dans un contexte sociohistorique stable, où la visée et les intentions de l'action peuvent facilement être « encapsulées » dans des objectifs d'action (tel dispositif, tel public, tel volume d'actions, etc.). En contexte de transition, qui bouleverse les normes héritées du passé et cherche à construire de nouvelles pratiques, la définition ex ante (a priori) des critères de valeur, de qualité ou de jugement de l'utilité de l'action empêche l'innovation et crée des injonctions paradoxales auprès des acteur·rices engagé·es.

L'évaluation comme processus pour soutenir la coopération

L'évaluation réflexive, fondée sur une délibération prenant en compte le réel de l'action, est un levier majeur de la coopération, dans la mesure où elle favorise l'interconnaissance et la coresponsabilité des acteur·rices dans l'action.

Entretenir une ressource nécessaire à une évaluation efficace : la confiance

L'enjeu est de permettre une parole vraie y compris autour des difficultés. Il est nécessaire de sortir l'évaluation du lien avec les financements afin de créer une co-responsabilité entre les acteurs engagés.

L'évaluation doit permettre de mieux **comprendre comment soutenir** ce qui s'invente au service d'une visée partagée de transformation des manières de produire. C'est sur la base de cette articulation entre visée de l'action et modalités concrètes d'action dans des écosystèmes territoriaux que pourront être discutées les modalités de financement et de répartition entre différents acteurs concernés.

Définir un périmètre

On ne peut pas tout englober dans une évaluation, il est nécessaire de faire des choix pour construire une question ou un axe d'analyse.

L'évaluation n'est pas neutre : ce qu'on choisit de regarder porte un implicite. Donc il est important de définir en conscience le périmètre.

A partir de l'objectif de départ :

- Evaluer la qualité et les freins à la coopération
- Repérer les innovations

Partir d'une action précise pour ensuite élargir les questions à partir des éléments de compréhension repérés.

- **Critères de choix des acteurs engagés dans l'évaluation : ceux qui sont engagés dans le travail.**

Il s'agit potentiellement :

- des membres des équipes concernés
- des directions des structures
- des financeurs

- **Définir la personne qui porte l'animation de l'évaluation**

- Une personne qui suscite la confiance des différentes parties prenantes
- Une personne en capacité de faire émerger les questions de travail

Temporalité : **l'évaluation** est un processus qui fait partie de l'action.

- Des points réguliers permettant de remonter de l'information et des signaux faibles
- Une animation à mettre en place
- Des étapes à poser, un rythme, des suspensions éventuelles
- Des points d'étape permettant de poser une analyse, capitaliser des enseignements, arbitrer des décisions collectivement
- Partager les résultats : qui cette compréhension peut-elle intéresser ? D'autres acteurs non impliqués au départ ?

Les étapes

- Déterminer le périmètre de l'évaluation
- Elaborer une première cartographie des acteurs engagés avec leur degré de proximité au projet (niveau d'engagement).
  Potentiellement :
  → Salariés de la structure
  → Partenaires secteur culturel et hors culturel
  → Agents de collectivités
  → Elus
- Echanges préalables avec quelques acteurs clés
- Cartographie des coopérations
- Mise en discussion à partir de la cartographie
- Ouverture de nouveaux espaces de discussion sur la prise en charge des points de frottements repérés (à l'intérieur des équipes sur les questions soulevées dans le travail, freins repérés dans les relations avec les CT ...).
- Elaboration d'une feuille de route pour renforcer et développer les coopérations au service de la transition

Fiche 4 : Les ressources immatérielles

Cette fiche est extraite du référentiel Territoires en transition : Vuidel (2025). Territoires en transition : référentiel EFC, Laboratoire ATEMIS. En accès libre sur le site d'ATEMIS : www.atemis-lir.fr/les-ressources/

• Définition

Les ressources immatérielles évoquées ici, sont des ressources économiques liées à l'activité de travail. Elles se différencient de la notion d'actifs immatériels, qui correspondent à une démarche de valorisation comptable de l'entreprise à certains moments de la vie de l'entreprise. Elles se différencient aussi du capital immatériel, qui correspond à des notions de type « RH ». Les ressources immatérielles se développent dans la durée – sous réserve de mettre en œuvre des dispositifs d'investissement immatériels.

Attention aux contresens : immatériel et dématérialisation ne sont pas synonymes. La dématérialisation est le processus qui consiste à passer d'un support physique à un support numérique. Cependant, le numérique n'est pas « immatériel » : il mobilise même beaucoup d'énergie et de matière (pour produire les composants électroniques, les serveurs, les réseaux).

Les ressources immatérielles présentent un ensemble de caractéristiques qui les distinguent des ressources matérielles.

A l'opposé des ressources matérielles qui s'épuisent lors de leur usage (d'où un amortissement comptable) ou sont consommées dans la production, les ressources immatérielles peuvent se développer dans l'activité productive. Elles ont ainsi la particularité de pouvoir se développer dans la durée, mais peuvent aussi se dégrader brutalement sous l'effet d'un évènement imprévu. D'où l'enjeu de veiller à leur soutien. Les ressources immatérielles sont des ressources non mesurables et non dénombrables, mais elles sont évaluables : on peut en prendre compte à travers un « système de preuves » robuste.

Pour plus de détails sur les propriétés essentielles des ressources immatérielles, vous pouvez consulter le site : https://www.cap-immateriel.fr/tout-sur-immateriel/

• Les quatre registres de ressources immatérielles

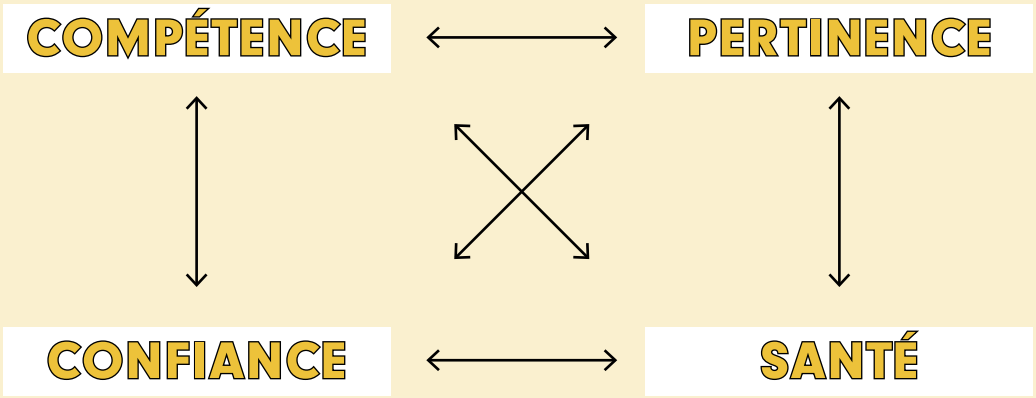
Les ressources immatérielles relèvent de 4 registres et sont liées aux activités de travail :

La compétence dont les connaissances, les savoir-faire, la pensée,

La confiance entre acteurs,

La pertinence de l'organisation, de l'offre au regard des attentes des bénéficiaires

La santé comme ressource (disponibilité et capacité) et comme résultat (effets de l'engagement subjectif)



Le développement des ressources immatérielles

Pour favoriser le développement de ces ressources immatérielles, les organisations engagent des investissements immatériels : la formation, la professionnalisation, la R/D, le conseil, la communication, le dialogue social....

Ces investissements représentent des dépenses d'ordre monétaire de plus en plus importantes et des dépenses en temps (il faut prévoir et réserver du temps à la réalisation de ces investissements). Les ressources immatérielles peuvent s'accumuler au niveau d'une entreprise et constituer un capital immatériel. Elles peuvent aussi s'accumuler sur le plan territorial et constituer un patrimoine.

