

**KRECKE Aurélie**  
M2 Culture : Création Artistique  
et Développement des Territoires  
*Spé. Musiques Actuelles*



**Le management culturel territorial à l'ère des réseaux et du partage d'informations : le cas de la Fédération Nationale de lieux de musiques amplifiées/actuelles, la Fédurok.**

*ou Comment réinventer la territorialité à travers une démarche collaborative optimisée ?*

**- Stage de mars à juillet 2009 -**



Directeur du mémoire : M. Gaby BIZIEN, responsable de la formation Culture, option Musiques Actuelles

Maître de stage : M. Hyacinthe CHATAIGNE, chargé d'études et d'observation à la Fédurok

**Master 2 Sciences Humaines et Sociales / Lettres et Langues**  
**Mention Espaces littoraux, Histoire, Culture, Acteurs et Territoire**  
**Université du Littoral Côte d'Opale**  
**Année 2008-2009**

**KRECKE Aurélie**  
M2 Culture : Création Artistique  
et Développement des Territoires  
*Spé. Musiques Actuelles*



**Le management culturel territorial à l'ère des réseaux et du partage d'informations : le cas de la Fédération Nationale de lieux de musiques amplifiées/actuelles, la Fédurok.**

*ou Comment réinventer la territorialité à travers une démarche collaborative optimisée ?*

**- Stage de mars à juillet 2009 -**



Directeur du mémoire : M. Gaby BIZIEN, responsable de la formation Culture, option Musiques Actuelles

Maître de stage : M. Hyacinthe CHATAIGNE, chargé d'études et d'observation à la Fédurok

**Master 2 Sciences Humaines et Sociales / Lettres et Langues  
Mention Espaces littoraux, Histoire, Culture, Acteurs et Territoire  
Université du Littoral Côte d'Opale  
Année 2008-2009**

# Remerciements

En premier lieu, je remercie chaleureusement toute l'équipe de la Fédurok pour m'avoir si bien accueillie et m'avoir donnée la chance de participer à cette expérience enrichissante à tous niveaux :

à Hyacinthe et Laurent pour avoir répondu patiemment à toutes mes questions et m'avoir orientée dans mes démarches, à Stéphanie pour son soutien concernant notamment le projet PACt, et particulièrement à Philippe Berthelot pour sa confiance et l'intérêt qu'il a pu porter à cette étude et à ses tenants.

Un grand merci aussi à tous les adhérents et aux partenaires : d'avoir pu les côtoyer régulièrement au cours de ces cinq mois de stage a été tout aussi enrichissant que motivant. Je pense tout particulièrement aux assemblées générales, aux journées professionnelles et aux différentes réunions d'équipes (Conseil d'Administration, réunion PACt etc.).

Enfin, je tenais à remercier M.Bizien et Mme Champesme de m'avoir acceptée et m'avoir autorisée à suivre cette année de Master 2 à l'ULCO. Cela comptait beaucoup, à mes yeux, de compléter mon cursus universitaire de cette manière, merci de m'avoir permis de réaliser cette année supplémentaire, culturellement.

## **Remerciements**

*Avant-propos : Musiques Actuelles, une reconnaissance difficile*

*Le clivage des appellations, vers un langage commun*

*Contexte politique et spectacle vivant : action culturelle et enjeux territoriaux*

## **INTRODUCTION \_\_\_\_\_ 1**

### ***I. Musiques Actuelles : structuration, fédérations et système en réseau \_\_\_\_\_ 4***

1.1 Structuration du secteur des Musiques Actuelles : valeurs et objectifs _____	4
1.1.1 Des valeurs partagées à la professionnalisation : processus de légitimation et actions d'intérêt général _____	5
1.1.2 Le tissu associatif et la reconnaissance politique : structures et actions de soutien au service des Musiques Actuelles _____	7
1.1.3 Structuration et responsabilité des lieux dans l'inscription territoriale _____	12
1.2 Naissance des fédérations : vers une organisation du secteur en réseau _____	15
1.2.1 La Fédurok/FSJ : une fédération pionnière pour la structuration du secteur _____	17
1.2.2 Panorama rapide des différents organismes et réseaux culturels de Musiques Actuelles existants _____	24
1.2.3 Rôle et positionnement de l'Etat face au paysage professionnel réticulaire _____	27
1.3 Environnement réticulaire et action culturelle : présentation et enjeux _____	29
1.3.1 Définition et caractéristiques du réseau : pour une approche territoriale des Musiques Actuelles _____	30
1.3.2 Bénéfices et limites d'un système réticulaire _____	35

### ***II. Réseau(x) et Fédurok : la fédération évite-t-elle les pièges posés par un fonctionnement réticulaire ? \_\_\_\_\_ 42***

2.1 Visibilité et force d'action de la Fédurok/FSJ _____	42
2.1.1 La Fédurok : trait d'union entre acteurs de terrain et politiques culturelles _____	43
2.1.2 La Fédurok, un outil de négociation ? _____	45
2.2 Valeurs et principes de participation : pour le partage des connaissances et une co-élaboration efficace _____	46
2.2.1 Valeurs et principes de participation _____	46
2.2.2 Réseau et co-élaboration _____	51
2.2.3 Réseau et partage des connaissances _____	56
2.3 Rôle de la Fédurok : autonomie et identité via une méthodologie _____	59
2.3.1 La Fédurok : acteur et opérateur culturel _____	59
2.3.2 La Fédurok : outil d'observation, d'évaluation _____	60
2.3.3 La Fédurok, un système en réseau fiable ? _____	62

***III. Gestion des ressources culturelles : un accompagnement au quotidien, des outils NTIC et des perspectives opérationnelles au service du réseau Fédurok.*** \_\_\_\_\_ **68**

3.1	Accompagnement : animation et gestion du réseau via les ressources	_____	69
3.1.1	L'accompagnement à la Fédurok	_____	69
3.1.2	La philosophie de l'OPP au travers de ses outils : le Tour de France et Coopalis	___	71
3.1.3	Typologie des lieux adhérents et animation du réseau Fédurok	_____	75
3.2	Au cœur d'un système d'information : une véritable gestion de projet culturel	_____	80
3.2.1	GIMIC : Groupement pour une Information Maîtrisée Interactive et Coopérative	___	81
3.2.2	PACt : Pôle d'Accompagnement Continu, un module de GIMIC	_____	87
3.2.3	La Fédurok, gestion de l'information et action culturelle	_____	96
3.3	Evaluation des besoins en outils et en formation NTIC	_____	102
3.3.1	Evaluation des besoins et analyse critique	_____	103
3.3.2	NTIC et réseau : bénéfices et limites	_____	107
3.3.3	Perspectives culturelles et propositions d'action : pour une évolution opérationnelle du système en réseau	_____	114

***CONCLUSION*** \_\_\_\_\_ **119**

***BIBLIOGRAPHIE*** \_\_\_\_\_ **122**

***ANNEXES*** \_\_\_\_\_ **129**

## Avant-propos : Musiques Actuelles, une reconnaissance difficile

### Le clivage des appellations, vers un langage commun

Le terme de *musiques actuelles* a trouvé son utilité en permettant un dialogue entre les pouvoirs publics et les professionnels, en concevant un langage commun, un vocable éclectique pourtant compris par chacun.

La notion de *musiques actuelles* se rattache à une définition institutionnelle créée afin d'appréhender la musique dite « d'aujourd'hui ». Choix peu raisonnable avouons-le. Elle pose, en effet, un certain nombre de limites dont celles de l'identité des esthétiques, la durée dans le temps etc. L'expression *Musiques Actuelles* a connu une forme d'officialisation avec le dispositif des Scènes de Musiques Actuelles (SMAC) et la Commission Nationale des Musiques Actuelles, ainsi qu'avec la création de l'IRMA (Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles) en 1994. Cependant, elle semble être devenue une catégorie « fourre tout » dans la mesure où le terme *actuelles* contient l'idée de périssable, de non-futur et laisse supposer que ces musiques n'ont pas d'Histoire.<sup>1</sup> Certains préfèrent l'expression musiques populaires ou musiques jeunes, mais l'ont compris aisément pourquoi il convient de les écarter. En ce qui concerne les musiques amplifiées, elles font en règle générale appel à une amplification sonore importante influant sur les modes de vie des musiciens. Ils rappellent ainsi que les premières interventions publiques en leur faveur ont consisté à équiper ou adapter en conséquence des salles de répétition ou de concerts.<sup>2</sup> On peut cependant reprocher le manque de pertinence de cette terminologie pour appréhender les différents courants musicaux. Ces expressions, nécessaires à la définition d'un objet d'étude ou d'un domaine d'intervention publique, sont le reflet d'une certaine réalité puisqu'il existe de multiples ponts et influences entre les courants musicaux qu'elles regroupent, les réseaux communs de lieux de répétition et de diffusion, et que l'ensemble du secteur ainsi défini est caractérisé par une certaine diversité. Il reste néanmoins à préciser que les amateurs et les producteurs de rap, techno, reggae ou de heavy metal n'utilisent jamais ces expressions globalisantes. Aucun groupe, aucun artiste ne fait donc de la musique actuelle, ce sont les acteurs culturels qui s'adaptent afin de rendre une communication possible.

Les musiques actuelles ne désignent pas un genre musical en particulier, mais se conjuguent au pluriel pour simplifier un ensemble de musiques et de pratiques sociales. Il en va de même pour le terme musiques rock qui est considéré dans une acception plus large et englobante ; c'est-à-dire que l'aspect musical ou esthétique compte bien moins ici que les valeurs précises qu'il véhicule. Et c'est à cette définition que j'imagine le terme Fédurok faire écho. Il est néanmoins nécessaire de préciser que l'expression *musiques actuelles* a été et reste depuis le milieu des années 1990 un sujet de débats et de controverses, mais que l'appropriation récente de cette expression joue un rôle certain dans la constitution des différents regroupements d'acteurs, notamment les réseaux territoriaux.

---

<sup>1</sup> Marc Touché, *Mémoire vive*. p.96

<sup>2</sup> Philippe Teillet, *Politiques publiques et musiques actuelles/amplifiées*. p.115

L'expression *musiques actuelles*, malgré le flou artistique qui l'entoure, a cependant fini par être couramment puis très largement utilisée par les acteurs du secteur musical. Cette appropriation n'a sans doute pas été sans effet sur la dynamique de structuration de ces vingt dernières années. En effet, l'appropriation puis le partage de ce langage commun lié à un champ artistique (même flou et mal défini) ont permis à chacun des acteurs de se reconnaître. Cela a contribué à construire un sentiment d'appartenance à un même secteur d'activités fait de réalités et problématiques très proches. De là à affirmer que la pérennisation de l'expression a joué un rôle dans l'émergence des réseaux et autres formes de structuration, il n'y a pas loin<sup>3</sup>. Je ne rentrerai donc pas plus dans la polémique des appellations. Dans un souci de clarté, j'ai choisi d'utiliser tout au long de ce mémoire, le terme de *musiques actuelles*, même si l'on sait que ce terme est le résultat d'une vision ministérielle, et que le secteur manque cruellement d'une appellation qui fasse l'unanimité. Nous sommes tous à l'unisson pour avouer que cette expression n'est pas adaptée, mais n'existant aucun terme correspondant parfaitement et pour que chacun puisse lire et comprendre la thématique dont parle ce mémoire, je me fis à l'expression institutionnelle *musiques actuelles* qui sera utilisée, malgré ces différentes maladresses.

Il s'agit de définir, de cadrer le sujet, la solution est donc de partir d'un vocable commun. Passant sur les débats et les critiques qu'a pu soulever cette dénomination, je retiendrais ici son utilité opératoire, permettant de réunir sous une même appellation un ensemble hétérogène de musiques, et son origine institutionnelle. Ne pas nommer (ou légitimer les expériences sans les labelliser) contraint les possibilités d'accompagnement et de développement des initiatives. Nommer pour permettre de mettre en place des dispositifs de soutien aux lieux de diffusion, de formation. Nommer le regroupement de ces musiques lorsque l'intervention des pouvoirs publics a nécessité le besoin de cadre. Ainsi, cette notion sera utilisée ici au regard de la construction du secteur, issu de la musique rock, puis décrite comme amplifiée et enfin actuelle, en passant par populaire, jeune... Retenons que le terme de *musiques actuelles* représente un outil fédérateur regroupant sous sa flamme des univers musicaux contrastés.

## Contexte politique et spectacle vivant : action culturelle et enjeux territoriaux

Dans un avant-temps, nous dresserons le cadre historique et politique dans lequel a évolué le secteur des Musiques Actuelles afin de mieux appréhender les questions soulevées par ce mémoire. En matière de Culture, chacun sait que tout commence, en France, à partir de 1959.

- Un maillage territorial sous l'égide du théâtre.

Avant 1959, la situation du spectacle vivant en France peut être caractérisée par une faiblesse de l'offre de spectacles dits savants (théâtre d'auteur, opéra, ballet...) par rapport au fort développement d'une offre de spectacles dits « populaires » depuis la fin du 19e siècle, ainsi que par une forte concentration de celle-ci à Paris. Laissés à l'initiative du secteur privé lucratif, les arts du spectacle, ont ainsi connu une concentration de l'offre sur Paris et le développement des spectacles dits « divertissants et légers » (théâtre de boulevard et music hall). L'offre de théâtre

---

<sup>3</sup> Grégory Jurado, *Les réseaux territoriaux d'acteurs de musiques actuelles en France*.p.10

d'auteur et de musique savante se concentre dans une poignée d'institutions parisiennes comme la Comédie Française ou l'Opéra de Paris qui restent financées par les pouvoirs publics. C'est donc dans ce paysage de désertification culturelle du territoire français qu'André Malraux, premier ministre des Affaires Culturelles, inscrit l'objectif de l'Etat en matière culturelle : la démocratie culturelle. L'action de l'Etat a été déterminante dans les secteurs culturels à partir de 1959 et la création d'un Ministère des Affaires Culturelles. Le nouveau ministère s'engage dans une forte politique interventionniste, faisant de l'Etat un acteur, voir un opérateur culturel capital. Le ministère lance ainsi une politique active en matière de spectacle vivant qui se focalise principalement sur le théâtre. Les financements des Centres Dramatiques Nationaux (issus de la VI<sup>e</sup> République) sont augmentés, des compagnies de théâtre sont conventionnées.

L'axe emblématique de la politique de Malraux pour le spectacle vivant est constitué par la construction des Maisons de la Culture, un réseau d'équipement censé assurer un maillage culturel sur tout le territoire. Or, malgré leur vocation initialement pluridisciplinaire, ces équipements seront et sont encore principalement axés sur le théâtre, comme en témoigne la nomination de directeurs étant majoritairement des metteurs en scène dramatiques. Ces équipements constituaient et constituent toujours des structures de création et de production de spectacle. Après avoir fait le constat que les Maisons de la Culture représentaient des équipements trop ambitieux, trop coûteux et trop déconnectés des réalités locales, un nouveau type d'équipement est adopté : les Centres d'Animation Culturelle. Cette politique d'équipement du territoire a abouti à la création d'un réseau relativement dense, dominé par le théâtre : autant d'outils de diffusion et de production, constituant désormais le secteur public du spectacle vivant. Ainsi, plus d'une centaine de structures publiques forment de nos jours ce réseau. Témoin de l'importance que commence à représenter le secteur public dans le paysage professionnel du spectacle vivant, le Syndicat National des Entreprises Artistiques et Culturelles (SYNDEAC) est créé en 1971 afin de structurer et fédérer ce réseau [cf [1.2.2 Panorama rapide des différents organismes et réseaux culturels de musiques actuelles, p.24](#)].

Le secteur des musiques actuelles s'est alors développé dans la sphère privée, ne bénéficiant pas d'un soutien des pouvoirs publics qui considèrent ce segment de la musique à la fois comme commercialement viable et donc autosuffisant économiquement, et comme esthétiquement non digne d'intérêt (le référent de l'excellence artistique étant constitué par les musiques classiques). Le développement de l'industrie du disque a consacré le modèle de la musique de variété française, qui a régné sur la production musicale française jusqu'aux années 1980, aidée dans cette entreprise par le secteur concentré du spectacle vivant des musiques actuelles. De ce fait, l'oligopole industriel mis en place à cette époque a fonctionné comme un filtre et un moule esthétique par lequel tout artiste voulant faire carrière devait passer. Avant la fin des années 1980, la concentration de l'activité irrigue le reste du territoire par des tournées empruntant un circuit relativement balisé et étroit de salles. Face à cette concentration esthétique portée par le secteur professionnel, les pratiques musicales ne rentrant pas dans le moule des variétés se sont développées à la marge. Aussi, en l'absence d'une structuration spécifique du secteur des musiques actuelles (syndicats et/ou organisations professionnelles), ses entrepreneurs ont été intégrés jusqu'aux années 1980 aux instances professionnelles dominées par le théâtre privé. Aucune légitimité n'est alors possible dans un contexte idéologique où règnent le souci de conservation des œuvres majeures et de leur transmission entre générations.



- Les musiques actuelles : entre exclusion et reconnaissance.

Les premières revendications des producteurs et des diffuseurs spécialisés dans les musiques actuelles, au tournant des années 1980, prône un besoin de création de lieux de diffusion spécifiquement pensés et dédiés aux musiques actuelles (d'ailleurs, nous le verrons en [1.1.2 Le tissu associatif et la reconnaissance politique](#), p.7, le concept de « salle de musiques actuelles » n'apparaît qu'au cours des années 1980, avec notamment la création des Zéniths). Les cadres structurants du spectacle vivant ont été majoritairement pensés à partir de l'activité théâtrale, s'appliquant ensuite à toutes les entreprises à dominance artistique, quelque soit leurs activités (danse, musique, cirque...) et les lieux étaient rarement équipés d'une sonorisation adaptée à la diffusion de concerts musicaux amplifiés. La diffusion des musiques actuelles était ainsi cantonnée, au cours des années 1970-80, à un réseau restreint de lieux de spectacle adaptés que sont les salles dites de music-hall, essentiellement concentrées à Paris et dans quelques grandes villes de France. Ces grandes salles constituent un circuit relativement étroit, qui est complété en province par l'utilisation d'autres lieux non dédiés aux musiques comme les casinos, les cinémas ou les cabarets.

Avant 1981, le rock n'a alors aucune légitimité face à l'Etat qui a évolué dans un contexte idéologique insufflé par André Malraux. Le décret du 24 juillet 1959 sur la mission et l'organisation du ministère présentait ainsi sa politique : « *rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre de français : assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent* ». De fait, les musiques actuelles qui ne sont en rien considérées comme faisant partie encore des « œuvres capitales de l'humanité » vont se trouver exclues de toute possibilité de légitimation. Les années 1970 marquent alors le constat des échecs de la démocratisation culturelle : quels que soient les moyens déployés, d'importants groupes sociaux restent imperméables à la culture légitime. Dès 1972, la sphère politique intègre l'idée d'un pluralisme culturel mais il faudra attendre 1981 et le ministère de Jack Lang pour qu'il constitue la pierre angulaire de la politique d'Etat. A la différence de la démocratisation, qui cherche à rassembler, à intégrer dans une dynamique de groupe, nous verrons en première partie les bénéfices pour les musiques actuelles d'une démocratie qui tente de respecter les clivages.

- Un constat s'impose.

Les musiques actuelles, avant les années 1980, souffrent d'un problème flagrant de reconnaissance et d'un jeu non-collectif des acteurs culturels du secteur. Le besoin de réfléchir sérieusement à leur structuration (comment fonctionner, sous quelle(s) forme(s), quelles conséquences... ?) est avivé par le fait qu'elles ressentent des insatisfactions et sont conscientes des limites des situations actuelles, que ce soit au niveau de la vie associative, au niveau juridique, au niveau économique, au niveau des responsabilités et même au niveau déontologique. Viennent donc se poser des questions fondamentales : comment fonctionner différemment et plus justement, comment s'organiser pour appliquer le concept de responsabilité partagée ? Quelle organisation et quel fonctionnement pour être en adéquation avec la réalité ? Comment, à partir de ce constat, le secteur des musiques actuelles a su se structurer pour devenir un secteur majeur du panel culturel professionnel ? Par quels moyens, quels outils, quels mécanismes ?

## ***Introduction***

« *Le chaos opère sur moi comme un kaléidoscope avec de l'information qui émerge et tourne sans cesse, formant des réseaux qui finissent par avoir un sens.* »

**Derrick de Kerckhove. L'intelligence des réseaux**

Nous allons voir, tout au long de ce mémoire, que pour structurer et pérenniser ce secteur des musiques actuelles, l'information et l'outillage des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information Communication) représentent des points d'appui nécessaires au développement du système de fonctionnement du secteur, et de ces nouveaux enjeux culturels. Avant de présenter la problématique et le plan que suivra cette étude, nous allons définir préalablement quelques notions de ce système de fonctionnement pour éviter de nous perdre dans des terminologies trop complexes, et non culturelles, dès le début : à savoir le concept de *réseau* (que nous allons longuement observer et analyser par la suite), ainsi que les termes de *gestion de l'information* (avec notamment la notion de *knowledge management*) et de *NTIC*. Tous ces concepts seront, bien sur, plus largement détaillés et rapprochés au contexte de l'étude dans les parties suivantes.

☞ Réseau : Ensemble d'éléments de même nature reliés les uns aux autres, ensemble de personnes qui sont en contact les unes avec les autres. Le réseau est une forme ou structure matériels (réseau sanguin, nerveux ou autoroutier) ou immatériels (réseau social).

☞ Gestion de l'Information : Ensemble de moyens techniques, administratifs et humains qui servent à la collecte, au classement et à la transmission d'informations entre les membres d'une organisation.

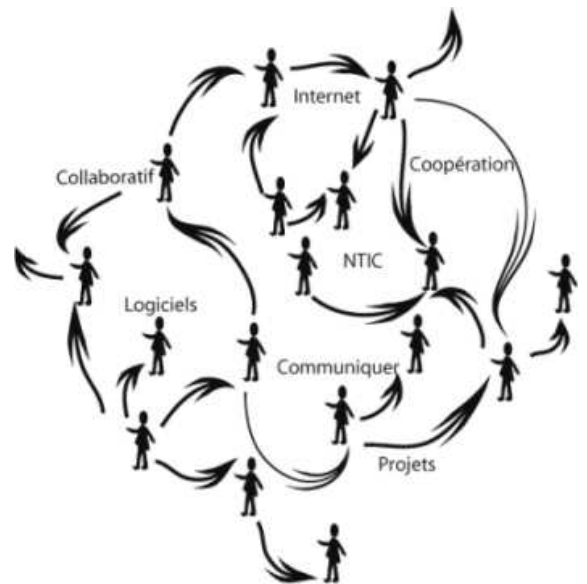
☞ Knowledge Management : Terme anglo-saxon représentant l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les membres d'une organisation ; en particulier les savoirs créés par le réseau lui-même. Ce terme doit être distingué du précédent (gestion de l'information), qui fait référence plutôt à de l'ingénierie qu'à du management.

☞ NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information Communication) : Ensemble des technologies informatiques ou de télécommunications qui contribuent à une véritable révolution socioculturelle, surtout dans leur application dans le champ professionnel.

L'objectif de ce mémoire est simple. Il s'agit de disposer d'un retour d'expérience (via le stage de 5 mois) pour tester des outils spécifiques sur un fonctionnement en réseau, à la fois de gestion culturelle et gestion de l'information, et d'en dégager des enseignements et des pratiques au travers d'un contexte particulier, celui d'une fédération nationale oeuvrant pour les musiques actuelles. Selon les lectures et les expériences professionnelles, il s'agit d'en extraire les perspectives d'études alliant Sciences de l'information et Action culturelle (et particulièrement celui du secteur des musiques actuelles).

Notre hypothèse de départ est alors la suivante. Les grands chantiers dans lesquels s'investit actuellement la Fédurok font appel à des éléments informationnels, de gestion et d'accompagnement culturels. Cette fédération s'est donnée pour but d'améliorer les conditions d'accueil et d'expression des pratiques musicales actuelles et de développer une action fédérative pour représenter ce secteur. Nous émettons donc l'hypothèse selon laquelle les outils informationnels sont structurants pour le secteur des musiques actuelles. Mais facilitent-ils ou embrouillent-ils la vision fédératrice du réseau Fédurok ? Sont-ils des accélérateurs ou des freins à cette activité en réseau ? Démontrent-ils des incapacités au sein d'un tel fonctionnement ? Provoquent-ils des effets inattendus ?

Deux problématiques émergent de cette approche : le réseau et la ressource. Comment fonctionne un réseau dans le champ culturel ? Comment la gestion des ressources joue un rôle dans ce système ? En quoi les nouvelles technologies de l'information et notamment Internet ont contribué au développement du travail en réseau et quelles sont les limites de la communication virtuelle qui en résultent ? Comment la gestion de l'information et la mutualisation des ressources peuvent jouer sur les tenants d'un système en réseau ? Avec quels moyens, quels outils les sciences de l'Information-Communication impulsent, valorisent et justifient la légitimité du réseau dans le secteur des musiques actuelles ? En quoi la philosophie d'action de la Fédurok (avec des valeurs, des anticipations, des prises de risques, une méthodologie particulière) peut précéder la mise en place de procédures technologiques ? De quelle façon permettre un outillage utile et nécessaire, opérationnel afin d'avancer tous ensemble, dans un esprit confédéral ? Et, au delà des outils conçus à la Fédurok, comment faire fructifier les aides apportées et valoriser les actions ? Comment répondre au mieux aux problématiques de l'action culturelle en réseau, et optimiser la gestion de l'information en son sein ? Il s'agit à la fois de rassembler les éléments ayant trait aux différentes méthodologies développées (sur l'observation et l'accompagnement), au travail d'ingénierie, au développement technologique des outils utilisés, ainsi qu'à l'ensemble des résultats produits lors du stage et leurs utilisations.



Pour ce faire, après une brève re-contextualisation des musiques actuelles en avant propos, nous présenterons dans un premier temps le contexte global dans lequel est né le principe d'une fédération de musiques actuelles au niveau national. De ce fait, nous aborderons la structuration de ce secteur culturel spécifique jusqu'à la mise en réseau de ces acteurs, et plus particulièrement avec l'exemple concret et emblématique de la Fédurok. Nous tacherons ensuite d'insérer la Fédurok à sa juste place dans le paysage national ainsi dépeint. Cette première partie décrira la contextualisation du lancement du chantier Fédurok (contexte politique du secteur des musiques actuelles) ainsi qu'une présentation générale de la dynamique du système en réseau. Il apparaît nécessaire de décrire l'émergence des acteurs de ce secteur : préciser les conditions et l'environnement dans lesquels les acteurs associatifs se sont développés.

Nous tenterons de présenter avec fidélité le cadre général de notre réflexion, en tenant compte de son histoire, de ses particularités et de ses ambiguïtés.

Puis, nous nous pencherons plus attentivement sur le fonctionnement même de cette fédération de type réseau (ses caractéristiques, ses apports, ses limites) pour arriver à analyser la valeur ajoutée que représente l'outil Fédurok et comment celui-ci est utilisé au sein de l'environnement culturel des musiques actuelles. Nous illustrerons cette partie à l'aide d'exemples significatifs les valeurs, les identités, les méthodologies et les actions menées par la fédération. Puis nous tenterons de répondre à la question suivante : le statut de réseau national de la Fédurok en fait-elle un outil fiable et efficace ?

Enfin, dans un troisième et ultime temps, nous tenterons de mettre en place certains dispositifs, certains outillages relevant à la fois du management culturel et des sciences de l'information/communication et d'en dégager les limites rencontrées au vu de leur pertinence et de leur impact sur le réseau. Cette troisième partie exposera des éléments d'analyse sur les outils méthodologiques et technologiques déployés depuis le début des chantiers Fédurok (présentation des outils, de leurs atouts et de leurs contraintes, et perception de leurs évolutions). Nous étudierons la gestion de l'information professionnelle au travers du travail d'accompagnement dans la structure ; ses outils NTIC et ses mises en application, pour un management et une prise de conscience sur son rayonnement au niveau national.

Il s'agit de permettre aux acteurs du territoire de partager et de capitaliser l'information et l'observation culturelle, afin de pouvoir poursuivre la réflexion sur la structuration du secteur, en dégagant les lignes de force des développements à venir ; puis d'envisager la conception de nouvelles démarches partagées en faveur du spectacle vivant. L'idée principale de ce mémoire est de **comprendre l'impact des nouvelles technologies sur le fonctionnement en réseau de la fédération nationale défendant les musiques actuelles, et d'en mesurer les enjeux pour l'avenir de ce secteur**. Ce mémoire souhaite sensibiliser les acteurs du secteur culturel et artistique aux enjeux de la gestion de l'information et susciter des moments d'échange et de réflexion.

#### Schéma de la réflexion :

1. (pb) Structuration > Réseau (= **approche contextuelle, présentation**)



– 2. Réseau (pb) > Bénéfices et limites (= **fonctionnement, méthodologie**)



– 3. Outillage NTIC > Gestion de l'info-ressources et  
Accompagnement des adhérents, outils proposés  
(= **outils, analyse critique et propositions, perspectives**)

*Solutions : les outils proposés (partie III) et la reconnaissance des acteurs intra et extra réseau*

## I. Musiques Actuelles : structuration, fédérations et système en réseau

Après avoir décrit à grands traits le contexte dans lequel vont émerger les principaux acteurs du spectacle vivant des musiques actuelles en avant propos, nous allons désormais aborder la question spécifique de leur structuration, c'est-à-dire leurs regroupements au sein d'organisations professionnelles. Le secteur associatif musical était constitué de plusieurs segments, cristallisés autour d'esthétiques particulières, et fonctionnant de façon relativement isolés les uns par rapport aux autres. Fortement localisés dans un premier temps, c'est-à-dire attachés à un territoire et développant des activités rayonnant sur des espaces délimités, les acteurs d'un même univers musical ont commencé à se connecter entre eux à l'échelle nationale au cours des années 1980 et 1990. Acquérant progressivement une certaine stabilité et engagé sur la voie de la professionnalisation (notamment grâce aux aides des pouvoirs publics qui se concrétisent à la fin des années 1980), une partie de ces tissus associatifs se sont fédérés afin de faire valoir et de défendre collectivement leurs existences et leurs objectifs. Tout ceci, sous l'angle bienveillant de la Fédurok (Fédération des salles de musiques amplifiées/actuelles) et de son fonctionnement en réseau.

### 1.1 Structuration du secteur des Musiques Actuelles : valeurs et objectifs

*« La reconnaissance pleine et entière des musiques actuelles s'impose aujourd'hui comme une nécessité, et c'est à ce titre qu'elles constituent désormais un axe prioritaire de la politique culturelle. »*

**Extrait de la Circulaire ministérielle dite SMAC du 18 août 1998**

La structuration d'un secteur professionnel correspond au processus par lequel ses acteurs s'organisent entre eux et par rapport à leurs partenaires extérieurs, et établissent des modalités de fonctionnement et de relations relativement stables. Rapportée concrètement à la première partie de cette étude, la structuration du secteur associatif comporte deux dimensions.

D'un côté, il s'agit du **processus endogène** par lequel ses acteurs se sont organisés entre eux pour créer des organisations professionnelles afin d'intervenir collectivement sur les modalités de fonctionnement de leur activité.

Parallèlement, cette structuration renvoie également à une action sur les **facteurs exogènes** ayant des effets sur la réalisation de l'activité tels que les normes s'imposant aux acteurs ou les modalités de leurs relations avec leurs partenaires (en l'occurrence les collectivités publiques et les autres acteurs professionnels du secteur des musiques actuelles).

### *1.1.1 Des valeurs partagées à la professionnalisation : processus de légitimation et actions d'intérêt général*

La reconnaissance des musiques actuelles par les pouvoirs publics en tant que pratiques culturelles légitimes est un long processus. Le mouvement de structuration du secteur associatif des musiques actuelles s'est inscrit dans un contexte institutionnel et politique particulier : l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981.

Infléchissant la ligne politique fixée depuis André Malraux, Jack Lang a ouvert le périmètre des expressions artistiques, notamment en direction des musiques actuelles. Dans le cadre de son action pour ces dernières, l'Etat a soutenu la structuration collective des acteurs du secteur associatif, en particulier dans l'espoir de voir leurs fonctionnements se normaliser et se formaliser. En effet, nous avons pu voir que le tournant des années 1980 est marqué par un faible niveau d'équipements du territoire français en lieux de diffusion adaptés et dédiés aux musiques actuelles, et par une multitude de lieux de diffusion essentiellement conçus pour le théâtre (beaucoup plus développée, mais n'accueillant que rarement les concerts de ces musiques). On peut donc considérer que le rock s'inscrit dans les politiques publiques dans un premier temps à travers ce réseau d'éducation populaire et de valeurs associatives. Aussi (nous l'avons également vu dans l'avant-propos), les cadres conventionnels négociés par les syndicats issus du théâtre s'appliquèrent par défaut aux autres champs d'activités du spectacle vivant qui, de leurs côtés, ne s'étaient pas structurés (le premier syndicat spécifique aux musiques actuelles n'est fondé qu'en 1988 : le SNPS).

L'antériorité de la structuration professionnelle du secteur théâtral a imprimé sa marque dans la morphologie de la structuration professionnelle de l'ensemble du spectacle vivant, et particulièrement celui des musiques actuelles. C'est pourquoi le spectacle vivant est structuré en deux grands ensembles ; le secteur public et privé. Cette bipolarité constituant un héritage de la structuration propre au théâtre. Ainsi, les acteurs des musiques actuelles ont dû et doivent encore s'inscrire dans un paysage balisé et structuré selon une matrice qui n'a pas été pensée au regard de leur activité et de leur réalité. Le secteur des musiques actuelles a cette particularité qu'il est à mi-chemin entre secteur marchand et non-marchand. Aussi, cette ambiguïté de la structuration professionnelle musicale ne correspond pas à la voie choisie par les acteurs du secteur associatif des musiques actuelles [cf 1.1.2 [Le tissu associatif et la reconnaissance politique](#), p.7], qui s'inscrivent à la fois dans une démarche d'initiative privée et dans une configuration économique nécessitant des financements publics, se retrouvant donc dans une situation intermédiaire.

L'enjeu pour les premiers acteurs des musiques actuelles a été de se construire en réseau, à la fois localement puis nationalement, et d'organiser auprès des politiques publiques, la reconnaissance de leurs pratiques et de leurs valeurs. Un désir de structuration pour répondre à un besoin urgent de reconnaissance intellectuelle. En effet, ces pratiques de type amateurs souffraient d'un déficit de légitimité de la part des instances politiques. Les premiers acteurs ont donc dû construire à la fois localement et nationalement un cadre d'actions pour ces activités innovantes. On découvre alors une chose nouvelle dans les rapports avec les institutions au travers d'un système en réseau, puisque ce sont les acteurs du terrain qui ont sollicité dans un premier temps leurs élus locaux.

L'évolution de la reconnaissance du secteur au sein des politiques culturelles a pris quelques années, mais avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, date clef dans l'histoire des activités culturelles en réseau, le processus de légitimation était lancé. Issues des milieux associatifs, militants et marginaux des années 1980, les musiques actuelles ont voulu gagner en légitimité. Pour plus de reconnaissance, le secteur a œuvré dans un souci de professionnalisation pour structurer ses activités. Si ce processus a permis de donner une certaine légitimité au secteur, il a aussi posé un cadre dans lequel il n'est pas toujours évident de rentrer ou de sortir (paradoxe naturel de la structuration). Le constat de l'échec de la démocratisation culturelle instiguée par Malraux a contribué au développement d'une nouvelle logique d'action pour le Ministère : la démocratie culturelle. Elle s'est d'abord opérée selon une approche strictement économique. Philippe Berthelot, alors directeur du Florida, déclare à l'occasion des rencontres nationales d'Agen en 1995 : « *c'est par la mise en évidence d'une logique économique sous le premier ministre Lang que l'Etat a légitimé ses premières interventions dans les musiques amplifiées* »<sup>4</sup>. Cette approche basée sur des calculs économiques a démontré le poids de ces musiques dans l'économie de la culture en France. Cependant, son principal défaut réside dans son exiguïté : elle n'a pas pris en compte les aspects sociaux, techniques et culturels liés à la pratique globale de ces musiques.

En conséquence, s'est établi un dialogue ouvertement commercial entre les pouvoirs publics et les acteurs de la profession. C'est ainsi qu'une deuxième forme de reconnaissance s'est alors amorcée sous l'impulsion d'une catégorie de professionnels à l'origine d'initiatives associatives intégrant aussi bien les dimensions économiques, artistiques, techniques que sociales et culturelles. Ces initiatives militantes et diversifiées ont contribué à une reconnaissance moins volatile des musiques actuelles. A ce titre, la création de la Fédurok en 1994 symbolise la prise de conscience collective de certains professionnels de la diffusion à savoir qu'**un travail en réseau est nécessaire pour appuyer cette reconnaissance.**

Puis, c'est le traitement local des musiques actuelles qui a constitué, semblerait-il, à une reconnaissance encore plus complète. En effet, déjà constatable dans les années 1980, la participation des collectivités territoriales s'est accentuée au début des années 1990. Bénéficiant d'un pouvoir de décision plus autonome en matière sociale et culturelle, les collectivités ont d'abord intégré les musiques actuelles à leurs politiques de la ville ou de la jeunesse. Depuis, un meilleur dialogue entre les lieux concernés et les collectivités locales ont généré des partenariats plus efficaces, alliant le dynamisme et le savoir-faire d'initiatives privées d'origine associatives avec les moyens et l'engagement public. Aujourd'hui, ces partenariats se concrétisent par la création d'équipements locaux techniquement très avancés et entièrement dédiés aux musiques actuelles.

Actuellement, le processus de reconnaissance n'est toujours pas terminé et le secteur demeure complexe et tiraillé entre plusieurs acceptions. Ni purement économique, ni purement socioculturel, ni purement artistique, le monde des musiques actuelles apparaît comme un genre hybride, au carrefour de ces trois logiques de reconnaissance, ce qui peut le rendre difficile à appréhender, et qui accentue la nécessité de créer et de diffuser des outils adaptés à ce secteur. Le processus de professionnalisation pousse les acteurs à interroger sans cesse leurs pratiques ; coïncés

---

<sup>4</sup> Philippe Berthelot, De la nécessaire structuration globale du champ des musiques amplifiées. Les actes des premières rencontres nationales des 18, 19 et 20 octobre 1995 à Agen.p.145

entre des logiques artistiques, économiques, militantes, ils doivent continuellement se repositionner. Mais se structurer ne veut pas dire perdre son caractère alternatif. Cela renforce l'action et l'efficacité. Le parcours de la structuration est dit professionnalisant par le fait de donner accès à tous les outils nécessaires au bon développement d'un groupe.

On retrouve ici l'idée de l'importance donnée aux moyens : il faut d'abord posséder un ensemble d'outils pour en assurer leur bon développement. Il s'agit cependant de mettre en lumière l'autorité incontestable de la professionnalisation : c'est par la professionnalisation du secteur et des artistes que les musiques actuelles créeront les conditions favorables à leur existence. C'est par un nécessaire besoin de structuration des acteurs militants qu'il nous sera possible d'assurer leur reconnaissance. Le processus d'accumulation d'un capital de reconnaissance est inséparable d'un processus d'institutionnalisation permettant de faire exister le groupe de façon durable et donnant naissance à des intérêts communs, à des règles etc.<sup>5</sup> En effet, exister objectivement, c'est aussi s'inscrire dans un réseau de relations, un système de connexions, en se construisant des codes communicatifs. Dans le secteur des musiques actuelles, l'institutionnalisation passe, entre autre, par le choix d'une terminologie (musiques actuelles), par la mise en place de règles juridiques etc. L'intégration de ces codes spécifiques permet aux acteurs de ce champ d'appréhender l'espace du possible, ce qu'ils peuvent désormais revendiquer, leur légitimité étant reconnue. On passe alors d'une attitude quasi anti-institutionnelle à une situation radicalement opposée, savoir compter avec les institutions.

### ***1.1.2 Le tissu associatif et la reconnaissance politique : structures et actions de soutien au service des Musiques Actuelles***

Le souhait des professionnels est de consolider un secteur d'activités généralement organisé en associations à finalités tant sociales que culturelles. Ils aimeraient aussi professionnaliser le secteur et le structurer par un aménagement du cadre juridique du spectacle vivant, pour dépasser le stade expérimental et développer la collaboration avec les pouvoirs publics par des conventions portant sur des programmes d'actions. Les années 1980 ont, en ce sens, représenté un tournant dans l'histoire du secteur du spectacle vivant des musiques actuelles dans la mesure où celui-ci s'est autonomisé et structuré. Les musiques actuelles se sont ainsi constituées en secteur professionnel spécifique et identifié à partir de ces années. Le secteur des musiques actuelles s'est structuré afin d'acquérir une certaine reconnaissance. Il a ainsi trouvé ses fondements, sa raison d'être dans un ensemble de normes qui lui permet de garantir une certaine stabilité dans ses activités. Le secteur s'est ainsi construit sur un ensemble de normes afin de garantir une certaine stabilité à leurs activités. Nous verrons que les différentes politiques culturelles se sont appuyées en partie sur l'enjeu de la professionnalisation. Elles ont ainsi accompagné la multiplication des groupes et des pratiques amateurs dans une logique de structuration. *Comment le secteur associatif s'est intégré dans les logiques institutionnelles( dont les effets sont apparus décisifs dans les développements à venir) ?*

---

<sup>5</sup> Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art*, 1992.



Par l'expression « secteur associatif », nous entendons le segment d'acteurs qui a émergé au cours des années 1980 et 1990, et qui s'est positionné en marge à la fois du secteur privé et public. Aussi, nous avons choisi d'identifier ce secteur par le statut associatif car il apparaît que l'extrême majorité de ces acteurs partage cette caractéristique. Toutefois, celle-ci n'est pas suffisante. Ce que nous appelons le secteur associatif ne se définit pas uniquement par le critère du statut, mais renvoie aussi à des aspects concernant les objectifs et les logiques d'action, ainsi qu'au mode de fonctionnement des structures. Au-delà de sa dimension statutaire, il est porteur d'un sens sur la nature de la démarche et les logiques de fonctionnement. Les acteurs associatifs ont émergé à un moment où le secteur professionnel des musiques actuelles était caractérisé par une concentration économique et géographique de l'activité. Cette situation s'insérait dans un contexte institutionnel dans lequel les collectivités publiques n'intervenaient pas en direction de ces musiques dites populaires, les considérant non digne d'intérêt. De ce fait, les musiques actuelles étaient laissées au marché et se sont développées dans une logique commerciale et lucrative. Dans ce contexte, des initiatives se sont développées pour faire vivre et pour diffuser les styles musicaux non relayés par le secteur privé marchand (parce qu'à faibles audiences) et non pris en charge par l'intervention publique (parce qu'esthétiquement disqualifiés).

C'est donc en alternative à l'activité et à l'offre existante que les acteurs associatifs se sont constitués, pour faire valoir des contenus musicaux plus ou moins marginalisés. Cette marginalité s'explique par les choix et le positionnement d'activité des acteurs associatifs à travers leurs mouvements de structuration. En effet, les particularités des acteurs se sont traduites dans l'organisation collective du secteur associatif ayant aboutie à la création de fédérations et de réseaux. La structuration du milieu des musiques amplifiées s'est inscrite dans le prolongement de la vague rock alternatif. Les divers tissus associatifs localisés de ce mouvement ont porté et généré des projets de lieux de diffusion, de manière relativement informelle, notamment à l'aide des subventions publiques qui commençaient à se développer à cette époque. C'est ce réseau de lieux de diffusion qui s'est structuré à partir du début des années 1990, et qui a commencé à se connecter par le biais de grandes manifestations comme les Trans musicales de Rennes ou les Etats du Rock à Montpellier, en prenant conscience de l'émergence et de l'existence d'un milieu professionnel en devenir. Viennent s'ajouter à cette effet, les MJC qui peuvent être perçues comme le premier réseau national de diffusion de musiques actuelles. Cet aspect est aussi signifiant des parcours d'activistes militants de porteurs de projets constituant majoritairement le secteur. Ce profil type renvoie à des personnes engagées et passionnées par un projet artistique et culturel. Elles se sont investies farouchement, le plus souvent de façon bénévole ou dans des situations d'emplois précaires et sous-payés, pour monter leurs structures.

Le mode de fonctionnement des acteurs, qui s'est incarné dans le choix d'un modèle de structuration fédérale ou en réseau, est aussi ressorti comme une particularité du secteur associatif. Aussi, la situation de marginalité économique, professionnelle et politique dans laquelle s'est construit le secteur associatif découle de ses choix et des caractéristiques de ses acteurs. Ainsi, les groupes cherchant à trouver des espaces pour faire des concerts, et les activistes cherchant à promouvoir ces groupes, ont, de ce fait, constitué la base d'un tissu associatif réussissant parfois à créer des lieux de diffusion. Par le biais de sa structuration et de la réflexion collective dont il a été porteur, le secteur associatif en est arrivé à formaliser son positionnement socio-économique, faisant de cette situation de marginalité une option revendiquée de développement. Non pas que les

acteurs revendiquent d'être précaires et marginaux, mais ils défendent les spécificités qui ont induit cette situation. L'activité des acteurs associatifs et son inscription dans une démarche relevant du tiers secteur ont permis de répondre à un manque, à des besoins inassouvis ou mal assouvis par les secteurs privé ou public. Le développement d'un secteur associatif dans le champ des musiques actuelles peut s'interpréter comme une réponse à l'absence de prise en compte de toute une partie des expressions et des pratiques musicales par le secteur professionnel en place à cette époque. Pour autant, c'est justement à cause de ce positionnement particulier que les acteurs associatifs rencontrent des difficultés à se pérenniser, se heurtant à des cadres d'activités inadaptés et à des partenaires professionnels et institutionnels réticents. Il ne s'agit pas ici de refaire l'histoire des politiques culturelles mais bien de retracer à travers l'histoire de ces politiques les grands moments ou axes forts, qui ont amené, d'une part à une certaine reconnaissance des musiques actuelles par les pouvoirs publics en tant que pratique artistique et culturelle, et d'autre part de comprendre la genèse d'un certain nombre de réseaux publics ou privés. A la fin des années 1980, le développement de ce tissu alternatif de lieux de diffusion et l'explosion du milieu rock alternatif ont rencontré l'intérêt des pouvoirs publics. Cet ensemble de petits lieux a ainsi commencé à bénéficier d'un soutien public, confortant certaines initiatives et permettant parfois la création de nouveaux lieux spécifiquement conçus pour la diffusion des musiques actuelles.

Ce monde parallèle de la diffusion de concert est malheureusement non quantifiable exactement, du fait de sa marginalité économique, professionnelle et recouvrant des lieux très divers. Dans sa présentation de la politique du ministère de la culture pour le rock et les variétés en 1989, Jack Lang estimait la population des petites salles à environ 400<sup>6</sup>. Toutefois, il apparaît que ce chiffre de 400 petites salles (à moins de 400 places) sous-estimait le nombre de ces lieux de diffusions alternatifs. Un autre chiffre significatif est celui du nombre de structures socioculturelles construites jusqu'en 1975 : environ 6000<sup>7</sup>. Sachant que ce furent les MJC qui s'impliquèrent majoritairement dans la diffusion des musiques actuelles, les deux principales fédérations de MJC (la CMJCF et la FFMJC) comptaient en 2000, plus de 1700 structures<sup>8</sup>. Il est donc remarquable que le nombre de 400 petites salles ne reflétait qu'une partie du panel de structures de diffusion qui ont émergé au cours des années 1980.

- La reconnaissance politique

Dès 1982, la Direction de la Musique et de la Danse (DMD) s'est donné pour objectif la réduction des inégalités dans la vie musicale ; objectif qui comprenait la prise en compte de toutes les musiques. A cette fin, et pour la première fois, un service est créé : la Division de l'action musicale, chargée « du jazz, des musiques improvisées, du rock et des variétés ». Ces nouveaux facteurs vont changer radicalement la perception de ces musiques et permettre leur intégration progressive dans le champ d'intervention du ministère de la culture. **La musique devient un ingrédient de l'action culturelle**, et plus souvent, un des aspects des politiques d'insertion, dans des projets sociaux.

---

<sup>6</sup> Conférence de presse de Jack Lang, *Rock et variétés*. Paris, 25 septembre 1989.

<sup>7</sup> Philippe Poirier, *L'Etat et la culture en France au Xxe siècle*, 2000.

<sup>8</sup> Flavie van Colen, *Education populaire et musiques amplifiées*, 2002.

Avec la mise en place de deux nouveaux outils au sein du ministère, Jack Lang va accélérer sa politique :

- la division de l'action musicale qui regroupera les nouveaux champs d'intervention dont le rock, le jazz et la pratique des amateurs,
- la direction du développement culturel (qui deviendra la délégation au développement et à la formation) afin de mettre en œuvre les nouvelles actions destinées à élargir les pratiques culturelles des différents groupes sociaux.

La création de la fête de la musique en 1982 sera sans doute la mesure la plus emblématique, suivie par la création de l'Orchestre national de jazz et du Centre d'information du rock (CIR) en 1986. La création du Fonds d'aide et d'initiative rock (FAIR) en 1989 et plus tard du Fonds de soutien chansons, variétés et jazz suivront dans cet élan. Pour la diffusion, c'est le programme Zénith qui emportera la faveur du ministre, lancé dès 1984 et qui débouchera sur la construction de 14 équipements sur l'ensemble du territoire, d'une capacité de plusieurs milliers de spectateurs. Les petites et moyennes salles ne seront pas en reste avec la création de l'Agence pour l'innovation des lieux musicaux et de spectacles suivie par la construction ou l'aménagement de 26 lieux musicaux dans le cadre des conventions Ville-Etat. C'est ainsi qu'une large majorité de Cafés Musiques sera financée exclusivement dans le cadre de la politique de la ville sur des crédits croisés d'investissements entre l'Etat, la région et la ville d'implantation. Mais trop peu se soucieront des problèmes structurels qui se poseront à terme, faute d'aide au fonctionnement. En effet, plus de la moitié de ces lieux fermeront définitivement dans les années qui suivirent. Avec ces premières mesures, des voix se sont fait entendre, demandant une réorientation ou des moyens complémentaires. Certains acteurs des musiques actuelles, déjà professionnels [cf 1.1.1 Des valeurs partagées à la professionnalisation, p.5] ont effectivement souhaité échapper aux effets de stigmatisation résultant de l'assimilation de ces musiques à la jeunesse ou aux quartiers sensibles.

Ce n'est qu'à partir du début des années 1990 que l'intervention de l'Etat s'est infléchie vers une approche des acteurs associatifs pour leur rôle artistique et culturel, aboutissant à la mise en place d'un soutien pérenne, en participant à des financements au fonctionnement. **C'est durant cette seconde phase, que les mouvements de structuration du secteur associatif se sont développés, profitant pour cela de l'aide de l'Etat.** Toutefois, le soutien public apparaît encore relativement insuffisant comme l'illustre la précarité économique dans laquelle évoluent toujours les acteurs associatifs. Il est vrai que le programme Cafés Musiques a représenté un tournant dans la politique du Ministère de la Culture en direction du secteur associatif des musiques actuelles dans la mesure où il a accompagné la création d'un réseau de lieux labellisés et a participé à la préfiguration d'un soutien au fonctionnement d'équipements dédiés à ces musiques, le futur dispositif SMAC. A travers cette expérience, le Ministère a pris la mesure des réalités du fonctionnement des petits lieux de diffusion de musiques actuelles, et notamment du besoin d'une aide au fonctionnement de ce type de structure. Les critères ont été définis par la Circulaire du 16 août 1998 : « une équipe, un lieu, un projet », triptyque sur lequel s'appuie la convention d'objectifs qui engage l'Etat et les collectivités territoriales envers les acteurs du secteur. La DMD proposera de transformer ce premier label expérimental en Scène de Musiques Actuelles dès 1996 afin de l'intégrer à la Direction de la Musique et de la Danse pour qu'enfin ces équipements soient reconnus comme des équipements à part entière.

Leurs obligations sont précisées : un minimum de diffusions (35 spectacles professionnels par saison), l'accueil des pratiques amateurs, l'accompagnement de projets artistiques, la formation, l'information. Chaque SMAC doit affirmer une identité propre sur la base d'un projet artistique et culturel déterminant les grandes orientations de son action. Au delà de leur vocation à drainer, fidéliser et élargir leur public, les SMAC doivent viser à développer un travail de médiation, de pédagogie et d'insertion sociale, à travers leurs activités. Le dispositif SMAC et leur répartition sur le territoire français font partie intégrante de l'aménagement du territoire. Cet ensemble, qui valorise une identité commune, constitue un réseau national actif pour la dynamisation culturelle du territoire. Nous pouvons considérer que la reconnaissance institutionnelle de ce réseau de lieux, clairement identifiés, subventionnés en partenariat avec les collectivités, marque une étape importante dans l'histoire des musiques actuelles et de sa structuration en réseau. C'est en 1998, à l'arrivée de Catherine Trautmann rue de Valois, qu'une réforme importante va permettre de réorganiser le ministère. En effet, elle confie à Dominique Wallon la création de la Direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et des Spectacles (DMDTS), pour une intégration effective des musiques actuelles dans le panorama culturel. A la demande du secteur, Catherine Trautmann réunira en parallèle la Commission Nationale pour les Musiques Actuelles, afin de dresser un véritable état des lieux<sup>9</sup>. On assistera à cette occasion à la première intégration d'une ligne officielle au budget de la DMDTS (d'environ 2% du budget total pour la Culture) sous l'appellation *Musiques Actuelles*.

Une tentative de concentrer les moyens de l'Etat sur les plus gros équipements de musiques actuelles, sur le modèle des Scènes nationales, sera affichée au grand dam de la profession qui réagira fortement à travers de ses fédérations nationales. De petits lieux de proximité implantés en grande majorité dans des villes moyennes ou en zone périurbaine, on assistera à l'émergence d'une nouvelle génération d'équipements beaucoup plus importants au cœur des grandes agglomérations, à l'initiative des collectivités territoriales<sup>10</sup>. Historiquement sous tutelle de l'Etat, les régions s'émancipent progressivement et cherchent à mettre en avant leurs propres spécificités territoriales à travers les protocoles de décentralisation mis en œuvre en 2001. Aussi l'intervention des collectivités publiques a transformé la morphologie du secteur des musiques actuelles en contribuant à l'émergence et à la professionnalisation d'une population d'acteurs qui s'est positionnée en marge du secteur privé des variétés. D'autres facteurs et expériences ont contribué à cette évolution vers un soutien pérenne des acteurs associatifs des musiques actuelles, et notamment le militantisme de certains acteurs qui ont trouvé un écho positif auprès des collectivités territoriales, et plus particulièrement des villes. Parallèlement, le début des années 1990 a vu la naissance des fédérations et des réseaux, permettant une meilleure identification des acteurs et une amplification de leurs revendications [cf 1.2 Naissance des fédérations vers une organisation en réseau, p.15].

*Malgré la rime d'institutionnalisation à la structuration qui résonne dans les esprits des groupes associatifs, leur désir de reconnaissance et l'estime qu'ils peuvent gagner avec le temps les poussent à se structurer plus fortement. Ils croisent alors les enjeux d'un secteur dans lequel ils ne se reconnaissent pas toujours et doivent ajuster continuellement leurs pratiques entre ces deux mondes.*

---

<sup>9</sup> Rapport de la Commission Nationale pour les Musiques Actuelles, sous la direction d'Alex Duthil, sept 1998.

<sup>10</sup> La Fédurok. Le Tour de France de la Fédurok : observation permanente et partagée d'un réseau. Rapport de synthèse 1999-2002.

*La structuration du secteur associatif est révélatrice et représentative des particularités de ses acteurs, qui en retour éclairent et expliquent la situation de marginalité caractérisant ce secteur. Mais c'est essentiellement grâce à la mise en réseau et à la syndicalisation des acteurs que l'on a pu définir de manière un peu plus précise le champ des musiques actuelles.*

### **1.1.3 Structuration et responsabilité des lieux dans l'inscription territoriale**

Les structures socioculturelles ont eu un rôle pionnier dans la diffusion et le soutien aux pratiques musicales marginalisées par le secteur des variétés, et notamment pour le rock. En effet, ces équipements, ont constitué un important réseau de diffusion pour les musiques actuelles. Maintenant professionnalisées et structurées, l'enjeu pour le secteur associatif des musiques actuelles apparaît être de défendre ses spécificités et son positionnement particulier. Cette perspective ne semble pas acquise et le secteur associatif se heurte à des difficultés pour exister en tant que tel et pour ce qu'il veut être (une troisième voie) dans le contexte actuel. En effet, l'environnement et les cadres d'activité professionnelle dans le spectacle vivant sont aujourd'hui structurés et pensés pour deux champs, le secteur privé lucratif et le secteur public.

Dans ce contexte, le positionnement du secteur associatif peine à s'exprimer, et se voit même entravé par diverses caractéristiques de l'environnement professionnel lui étant inadaptées. La défense et la pérennisation du secteur associatif et de son positionnement apparaissent ainsi devoir passer par une action sur l'environnement professionnel et politique. Le mouvement de structuration collective du secteur associatif s'avère ainsi lié à la professionnalisation des acteurs, les deux dynamiques interagissent l'une sur l'autre. La création des fédérations et des réseaux semblait conditionnée à un niveau minimum de pérennisation des structures. En retour leur action a accentué la professionnalisation du secteur et participé à sa reconnaissance par les pouvoirs publics. En effet, il apparaît que les fédérations et les réseaux ont permis de construire et de porter collectivement des discours partagés, et d'amplifier les revendications des acteurs. Un dialogue et une relation plus structurée et plus efficace se sont ainsi mis en place avec les partenaires (autant privés que publics).

Aussi, il convient de préciser que l'Etat a appuyé et soutenu financièrement les regroupements des acteurs associatifs, voyant son intérêt dans la création d'interlocuteurs collectifs nationaux, plutôt que dans un territoire morcelé. Tout d'abord rejetées, les musiques actuelles sont peu à peu reconnues par l'Etat et les collectivités locales à travers, principalement, la mise en place de programmes d'aides aux lieux. Ces programmes d'intervention publique accompagnent la multiplication des groupes de rock et la demande de réseaux associatifs et de militants, acteurs passionnés, souvent bénévoles, dans le développement de ces nouvelles pratiques. En effet, cette nouvelle ère est liée à un aspect technologique grâce à la plus grande accessibilité à un matériel plus performant et moins onéreux. L'investissement des politiques culturelles favorise la création de conditions propices à l'exercice permanent et à la reconnaissance des métiers des agents culturels<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Gérôme Guibert, *La production de la culture : le cas des musiques amplifiées en France*, 2006.p.241

En effet, le changement d'échelle budgétaire a favorisé la professionnalisation et aidé la promotion de la pratique artistique en activité principale. Dans les années 1990, la professionnalisation du secteur culturel, s'ajoutant à la désaffection de l'engagement bénévole et à la rationalisation des activités culturelles, favorise l'émergence d'un corps de professionnels capables de promouvoir la qualité artistique sur un territoire en même temps que de prendre en compte les problématiques locales. Les objectifs de l'Etat et des collectivités territoriales convergent. Peu à peu, la conception de la culture comme levier du développement local s'impose chez les élus, jusqu'à devenir une condition sine qua non de leur intervention financière. Parallèlement à l'engagement de certaines MJC, les structures spécifiques d'accompagnement et de diffusion des musiques amplifiées se sont multipliées et les pouvoirs publics, à l'échelon national comme à l'échelon local, ont pris conscience des enjeux des pratiques musicales émergentes en terme de politique. Une nouvelle politique est alors lancée et un premier constat partagé s'impose : toute politique nationale doit s'insérer dans une logique territoriale associant les acteurs et les pouvoirs publics. **La notion de co-construction devient un principe fondateur.** Mais s'étant imposé comme un énorme chantier cette concertation nationale avance à petits pas. Les collectivités territoriales, armées d'une vision différente que celle de l'Etat, ont ouvert de nombreuses fenêtres.

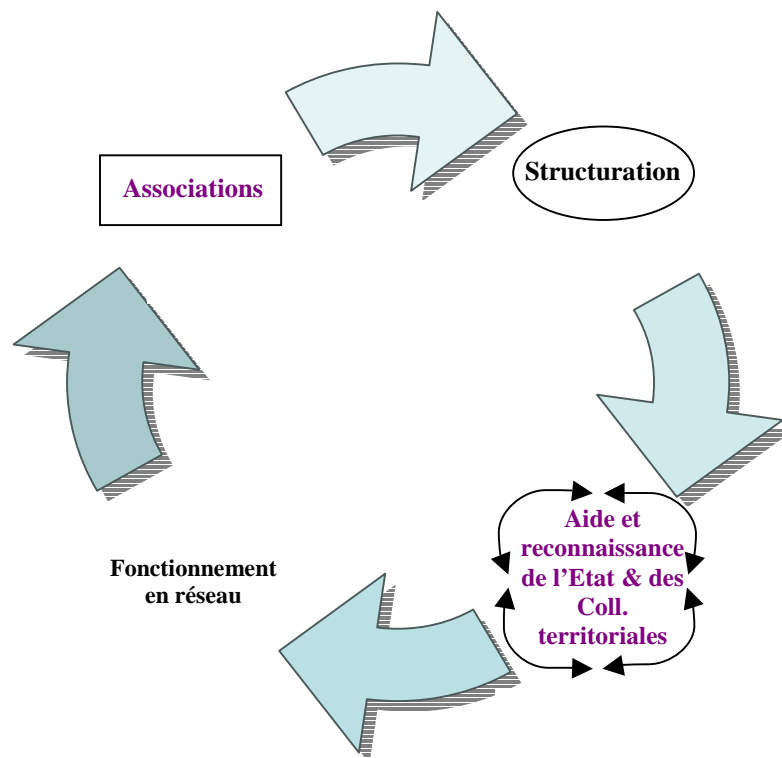
C'est donc essentiellement grâce à une approche davantage territoriale que sectorielle que les musiques actuelles ont émergé et continuent d'émerger principalement depuis les années 1990. Et c'est dans cette logique territoriale et dans ce contexte politique particulier qu'ont émergé les réseaux de musiques actuelles. L'approche territoriale doit être au cœur de l'analyse du rôle des réseaux. On voit ainsi se développer une politique de l'emploi culturel et de la promotion de la professionnalisation. La culture devient un moyen de développement économique de territoire et n'est plus considérée pour sa seule qualité artistique. Ce changement dans les objectifs poursuivis donne lieu à une nouvelle conception de l'intervention publique, qui engage la nécessité d'une politique gestionnaire (culturisation des problèmes sociaux, importation de technologies sociales comme le management ou la communication...). Le développement d'un modèle gestionnaire, le rapprochement avec des logiques économiques et l'enjeu de l'emploi dans ce secteur des musiques actuelles ont conduit ses acteurs le plus souvent bénévoles, à se professionnaliser afin d'en assurer leur reconnaissance et d'être en mesure de gérer de plus gros budgets et des équipements plus importants<sup>12</sup>. Le développement structurel et territorial du secteur est alors engagé. Désormais, les pouvoirs publics peuvent travailler avec des professionnels qui savent ce qu'ils veulent ; attendent une reconnaissance de leurs activités et du public dont ils ont la responsabilité ; et aspirent à des conditions économiques assurant le bon équilibre entre le financement des missions de service public et le caractère commercial d'une partie de leurs activités.

Les élus des collectivités territoriales expérimentent un nouveau type de rapport avec les acteurs culturels. En effet, la structuration du secteur des musiques actuelles a modifié les relations entre les différents partenaires. Chacun a évolué vers une coopération afin d'améliorer les conditions de réflexion et d'organisation de ce milieu. Les activités de lieux de diffusion se diversifient de plus en plus : la diffusion reste l'activité essentielle mais les lieux s'inscrivent désormais dans une dynamique plus globale d'action culturelle et artistique vis à vis du local. La diffusion est toujours présente mais le partenariat avec les pouvoirs publics se fait plus au travers d'actions, plus en lien avec les politiques culturelles.

---

<sup>12</sup> Gérôme Guibert, *La production de la culture : le cas des musiques amplifiées en France*, 2006.p.266

En effet, la création des fédérations et des réseaux est concomitante avec l'arrivée des financements publics en direction du secteur associatif. L'acquisition d'un minimum de pérennité est ainsi apparue comme un préalable pour que les acteurs puissent envisager de se regrouper et d'agir collectivement. Nous constatons ainsi une structuration du secteur des musiques actuelles depuis leur reconnaissance. Les réseaux ont fleuri sur le territoire car ils répondent à de réels besoins et remplissent des missions utiles au plus près des acteurs et des réalités du terrain. Ils sont arrivés par manque de politiques publiques en faveur des musiques actuelles. La place des réseaux et les rôles qu'ils peuvent jouer dans les rapports avec les pouvoirs publics passent principalement par la rencontre des acteurs de ce secteur et du monde politique. La capacité du réseau à être un outil d'évaluation utilisé par les institutions ou à s'inscrire dans un processus de décision est réelle mais est aussi conditionnée par cette rencontre avec les pouvoirs publics.



Pour résumer rapidement, nous pouvons affirmer que contractualiser les projets professionnels des musiques actuelles, leurs équipements et leurs projets est devenue une nécessité à partir de 1995 afin que les pouvoirs publics jouent leur rôle d'accompagnement et de soutien. A la base, il s'agit de construire une forme de partenariat plutôt que de distribuer uniquement des subventions. Cependant, pour contractualiser, il faut des critères et un système de références communs. La labellisation est apparue nécessaire pour conforter et pérenniser les initiatives déjà existantes et promouvoir celles à venir. La difficulté, due à la configuration particulière du secteur des musiques actuelles, est de créer des partenariats avec les équipements : d'où **l'importance de l'existence et de la dynamique des réseaux professionnels**. Comment construire un partenariat, reconnaître et soutenir les actions et les équipements sans forcément labelliser et soumettre aux lieux des critères de labellisation ? La réponse peut venir sous la forme des fédérations, des systèmes choisis en réseau.

## 1.2 Naissance des fédérations : vers une organisation du secteur en réseau

*Qu'est-ce que le choix de la forme fédérale signifie sur les modes de fonctionnement et les objectifs de ces acteurs ? Comment l'exemple de la Fédurok peut illustrer ce système d'organisation en réseau ?*

Continuons notre approche historique et systémique, sous l'angle de la création des réseaux... Deux réseaux d'acteurs se sont constitués, à côté du secteur dominant du music hall et des variétés, à savoir un réseau autour du jazz et un réseau de café théâtre. Bien qu'ils soient relativement marginaux dans le paysage des musiques actuelles jusqu'au tournant des années 1980, il apparaît important de stipuler leur existence dans la mesure où ces réseaux vont se structurer au cours des années 1980 et participaient à la dynamique de structuration du secteur associatif des musiques actuelles.

Dès les années 1930, un réseau relativement actif s'est construit autour du jazz, porté par des passionnés : le Hot Club de France. Cette association, vouée à la promotion et à la défense du jazz dit hot, c'est-à-dire le jazz dans sa version originale américaine (et non pas dans sa version orchestrale édulcorée par le music-hall français), a développé tout un réseau de structures dédiées à la production et à la diffusion du jazz en France. Bien qu'ayant relativement périclité à partir des années 1950, l'association Hot Club de France a fait émerger un milieu indépendant du jazz qui s'est maintenu dans l'ombre jusqu'au tournant des années 1980. A partir de cette décennie, le milieu du jazz a commencé à bénéficier de l'attention et de financements de l'Etat, entraînant un mouvement de structuration qui a donc donné naissance à plusieurs fédérations au cours des années 1990 : FNEIJMA, AFIJMA, FSJ [cf 1.2.2 [Panorama rapide des réseaux culturels de musiques actuelles](#), p24]. Ce retard relatif en terme de structuration (un réseau dès les années 1930 mais les fédérations dans les années 1990 seulement) est à mettre au regard du fort individualisme, caractéristique du milieu du jazz. En effet, le monde du jazz est centré sur les musiciens en tant qu'individualité. Et ce n'est pas la seule différence entre le monde du jazz et celui du rock/variétés.

Le second réseau d'initiatives indépendantes s'est développé au cours des années 1960-70 : les cafés théâtres. Comme leur nom l'indique, ces initiatives se sont implantés dans des cafés et donc en marge des circuits traditionnels et professionnels du spectacle vivant. Tout d'abord essentiellement concentrés à Paris, des cafés théâtres se sont implantés un peu partout en France à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Cette somme d'initiatives s'est ensuite structurée par la création d'un syndicat, le SYNAPSS<sup>13</sup>, afin de défendre l'existence et les intérêts des petits lieux de spectacle. Un certain nombre de structures du secteur associatif des musiques actuelles naissant ont participé à la création de ce syndicat et l'ont intégré dans les années 1980. Toutefois, bien que le SYNAPSS ait contribué à sa structuration et à sa professionnalisation, il n'a pas réussi à fédérer le secteur associatif des musiques actuelles qui a, par la suite dans les années 1990, constitué ses propres organisations professionnelles. Les années 1990 sont des années de consolidation lente mais constante des acquis pour les musiques actuelles. Face à l'essor de ces musiques et à un besoin de structuration du secteur, nous avons pu voir que l'Etat a mis en place plusieurs organismes chargés de développer les musiques actuelles par le biais de l'information, la formation, la création d'équipements, le financement de la diffusion...

---

<sup>13</sup> SYNAPSS : Syndicat National des Petites Structures de Spectacles



Le développement d'activités multiples et foisonnantes a fait aussitôt apparaître la nécessité d'une structuration du secteur. C'est ainsi que se constituent ou se développent de nombreuses fédérations réunissant les acteurs de différentes esthétiques de musiques actuelles contribuant à organiser le secteur en réseau, dans une idée de mutualisation des moyens et des compétences de chaque acteur pour permettre un meilleur impact sur le développement du champ des musiques actuelles. Précisons cependant que l'Etat n'est pas le seul initiateur de la structuration du secteur. Nous l'avons vu, les réseaux formés, aujourd'hui nombreux, ont été impulsés notamment par des militants des musiques actuelles avec le soutien des collectivités territoriales. C'est ainsi que naîtront le Réseau Printemps, l'AFIJMA, la Ferarock, la FNEIJMA, le RIF...[cf 1.2.2 [Panorama rapide des réseaux culturels de musiques actuelles](#), p24]

A partir de la fin des années 1990, les fédérations et les réseaux ont progressivement pris conscience du fait qu'ils étaient trop petits et trop spécialisés pour agir isolément et ont donc pris la décision de se regrouper pour peser collectivement. Il faut savoir, au niveau politique, que ce qui est fait par une majorité en place peut être sans trop de difficultés être défait par la suivante. Ainsi si une politique de soutien intelligente, concertée et cohérente est mise en place, rien ne garantit qu'elle perdurera dans le temps, ni ses interlocuteurs, ni ses bonnes résolutions. C'est donc afin de faire face à cette situation qu'une dynamique naturelle de structuration est née. Des organismes extérieurs se créent pour conserver le rythme des évolutions politiques et rappeler régulièrement le cahier des charges dans le domaine du secteur des musiques actuelles (fédération nationale, réseaux territoriaux, syndicats, unions etc.). Cette structuration en réseau est donc née dans un contexte parfois sain mais le plus souvent dans un contexte de lutte. Toutefois, leur rapprochement et l'établissement d'un travail politique commun ne furent pas sans se heurter aux clivages ayant justement aboutis à la création de plusieurs organisations dans ce secteur. En effet, il a fallu dépasser les différences et les partis pris esthétiques, les a priori professionnels et les antagonismes historiques entre les organisations professionnelles du secteur associatif avant de pouvoir établir une coopération. A cet égard, le rapprochement entre la Fédurok et la FSJ apparaît constituer un exemple significatif ; nous l'aborderons dans la partie suivante.

Le réseau, majoritairement composés d'associations, joue donc un rôle actif de concertation et de dénonciation des dérives du secteur public et privé. Cela paraît légitime que ce secteur se soit lui-même donné des moyens d'actions étant donné la difficulté des pouvoirs publics à traiter certaines questions liées aux problématiques des musiques actuelles. Ces réseaux et l'ensemble des associations du secteur ont alors un rôle important à jouer dans l'élaboration d'une nouvelle politique en faveur des musiques actuelles, en s'inscrivant justement dans des démarches à l'intersection du public et du privé.

*En musiques actuelles, le choix d'une structuration en fédération ou en réseau comme reflet des objectifs et des logiques de fonctionnement des acteurs a donc pris place peu à peu, et ce, notamment via une approche particulière : l'observation...*

### 1.2.1 La Fédurok/FSJ : une fédération pionnière pour la structuration du secteur

« la Fédurok, la plus grande salle de concert de France »

Il fut un temps où les organisateurs de musiques actuelles n'avaient pas le souci de l'observation de leurs activités. Et les stéréotypes sur les musiques actuelles furent longtemps suffisants pour rejeter toute reconnaissance de ces musiques, avec pour conséquence qu'il n'y avait rien à observer, rien à savoir puisque, d'évidence, il n'y avait rien à discuter, rien à négocier. Ce fut alors l'ambition de quelques acteurs de solliciter les pouvoirs publics pour qu'ils dépassent leurs visions conventionnelles. Il fut donc une époque où la lutte pour le sens et les valeurs d'intérêt général de ces pratiques musicales paraissait aussi nécessaire qu'utile. Les militants voulaient trouver une autre voie de sens à la politique publique de la culture, entre la surcharge pondérale des valeurs de la démocratisation de la culture et la bavarde illusion des institutions de la démocratie culturelle. Mais les réalités non reconnues de ces musiques restaient pourtant visibles. Comme la voie du sens et des valeurs était bouchée, il fallait trouver un autre terrain de négociation : ce fut celui du nombre. La prise de contact se fit donc sur l'observation quantitative. Le tour était joué : la négociation entre la politique publique et les acteurs pouvait commencer autour de la mesure des faits, rien que les faits. Le règne de l'observation était né. Il s'imposa.<sup>14</sup>

Le secteur associatif culturel souffre d'un manque de structuration. Il existe peu de têtes de réseau. Ainsi, la thématique de la mutualisation et du partage des ressources y est beaucoup moins conceptualisée que dans d'autres secteurs. L'accompagnement des structures qui portent un projet mêlant action culturelle et gestion de l'information est donc à réaliser par une fédération ou une tête de réseau afin d'éviter aux éventuels porteurs de tel projet de ressentir un isolement dans leur démarche ou leur réflexion. C'est le rôle d'un réseau, d'une fédération. C'est le rôle de la Fédurok : le positionnement de la Fédurok face à la faible connaissance du secteur des musiques actuelles.

#### • Rapide historique de la Fédurok

Créée en 1994 pour défendre les intérêts des petites et moyennes salles de musiques actuelles et celles qui se construisaient sous l'impulsion des collectivités territoriales, la Fédurok est vite devenue incontournable dans le monde professionnel : par sa volonté de s'inscrire non seulement dans le champ des musiques actuelles mais aussi dans celui, plus large, du spectacle vivant, notamment par son approche très politique des questions auxquelles les salles sont confrontées. En plus d'être la principale et véritable représentante du secteur culturel des musiques actuelles, elle est aussi devenue une sorte d'« empêcheur de tourner en rond », défendant ce milieu contre les logiques strictement privées. « Dans nos salles, nous n'avons pas les mêmes missions qu'un Zénith » remarque Eric Boistard, directeur de l'Olympic à Nantes, adhérent à la fédération. « Nous avons une mission de diffusion mais aussi de soutien à la création, d'accompagnement des pratiques amateurs et d'action culturelle, en liaison avec le secteur associatif. Les équipes qui travaillent dans les SMAC occupent beaucoup de leur temps à faciliter les premières démarches d'accès au concert » rajoute Eric Fourreau dans l'article Les familles réconciliées des musiques actuelles<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Jean-Michel Lucas, *L'observation culturelle des musiques actuelles ou le dur chemin de la légitimité*.p.10

<sup>15</sup> Article paru dans La Scène de juin 2003, p.18

Toutefois, l'approche de la Fédurok, certes différente de celle du secteur privé, n'est pas forcément antagoniste, comme le précise Eric Boistard, qui fut également président de la Fédurok : « *A la Fédurok, nous n'avons jamais opposé les salles et les producteurs. Mais nous avons souvent affaire à des petits producteurs, seulement 10 à 30% des artistes qui passent dans nos salles sont signés par des majors, ils n'ont donc pas de producteurs la plupart du temps. D'ailleurs nous faisons parfois en sorte de les trouver* ». La Fédurok s'est ainsi construite sur des problématiques pragmatiques et dans une optique opérationnelle centrée sur l'activité de diffusion et les relations avec certains partenaires professionnels (producteurs, tourneurs, SACEM et même assureurs). Aussi, au début de la Fédurok, les regards et les préoccupations de la fédération étaient majoritairement tournés vers l'environnement professionnel ; et pas encore vers le Ministère de la Culture et les politiques publiques. Lieu de débat et de confrontations d'idées avant tout, elle est rapidement devenue fédératrice des responsables des petits et moyennes équipements. La naissance d'une fédération sous forme associative répondait à une volonté commune d'animer un réseau démocratique et participatif, afin d'affirmer et défendre un secteur d'activité touché par une profonde crise économique, politique et sociale<sup>16</sup>. Dans l'éditorial de la première Gazette Magique (la lettre d'informations de la Fédurok), le président-fondateur Didier Veillault décrit la Fédurok comme « *l'expression de nombreux ras-le-bol* » des adhérents à différents sujets : environnement sonore et technique, relations avec les producteurs, manque de reconnaissance, isolement médiatique, hausse inexorablement du prix des places... Ce contexte difficile a été l'occasion de rencontres fréquentes entre représentants des lieux, bien déterminés à entreprendre un travail de long terme pour la reconnaissance du secteur ainsi délimité.

Dans un deuxième temps, la Fédurok a explicitement et concrètement réorienté ses objectifs vers la structuration et la reconnaissance institutionnelle du secteur des musiques actuelles, c'est-à-dire vers une action plus politique, plus structurelle et structurante du secteur pris dans sa globalité. La fédération a alors inscrit son action dans le champ des politiques publiques pour la culture, revendiquant une dimension d'intérêt général dans l'activité de ses adhérents. La première phase de développement de la Fédurok a en quelque sorte représenté le temps de la prise de recul vis-à-vis des situations particulières et des problèmes pragmatiques, de l'échange et de la rencontre, préalables indispensables à la construction d'une vision globale du secteur et d'un positionnement politique. Dans cette deuxième phase de développement de la fédération, deux autres axes ont été ajoutés aux objectifs artistiques. Le premier est le développement du rôle et de l'implantation des lieux sur leur territoire, appuyant la création et la vie musicale locale, le développement de la production et des pratiques de son territoire d'implantation. Le second est la mise en avant du concept de diversité culturelle, c'est-à-dire la défense de la diffusion de toutes les formes d'expression musicale. Appliquée à l'activité des acteurs, cette idée renvoie à leur positionnement sur des esthétiques relativement marginalisées par l'industrie musicale. La Fédurok s'est alors positionnée sur des objectifs politiques et de structuration professionnelle, revendiquant une reconnaissance institutionnelle du secteur des musiques actuelles et sa prise en compte dans la construction des cadres structurels d'activité. Dans cette optique, la fédération se veut un outil de réflexion et de formation collective des adhérents, leur permettant de renforcer la cohérence et les fondations de leur projet et de leur structure.

---

<sup>16</sup> Philippe Berthelot, *Dix ans de Fédurok, ou l'émergence du monde du milieu*. In : IRMA, l'Officiel de la Musique.p.72.

Cette ouverture du champ d'action de la Fédurok s'est incarnée dans le changement de nom qui est intervenu en 1998. La fédération est ainsi passée de la dénomination « Fédération des salles et clubs rock » à « Fédération de lieux de musiques actuelles/amplifiées » ; ce qui a également validé le dépassement de la base rock des fondateurs et l'ouverture des lieux à l'ensemble des esthétiques des musiques actuelles. L'adoption de l'expression musiques actuelles, institutionnalisée par l'Etat, a aussi marqué l'inscription de son action dans le champ des politiques publiques. A partir de 1999, la Fédurok s'est missionnée elle-même sur l'engagement d'un travail d'observation. A cette époque, les organisations professionnelles du secteur ne disposent pas de données fiables portant sur leurs activités, leur structuration, leur environnement..., plaçant l'observation au centre des débats. En 1998, le rapport de la commission nationale des musiques actuelles pointe cette carence : « *Reste qu'il est à ce jour impossible d'avoir un premier état des lieux des chiffres concernant les pratiques dites émergentes (le rap et la techno et ses dérivés électroniques) et que plus basiquement, il n'est toujours pas permis d'obtenir des informations fiables (...) sur le marché global. Et ne parlons pas de statistiques plus fines, où il serait par exemple possible d'étudier le tableau de bord de la réalité culturelle et économique de chaque segment musical* »<sup>17</sup>.

Face à ce constat, la Fédurok décide de passer une étape de sa structuration en la constitution d'une équipe permanente. Nous présenterons cette équipe et son fonctionnement plus loin dans cette partie. L'un des tous premiers chantiers mis en œuvre prioritairement par le conseil d'administration de l'époque s'avère être un état des lieux exhaustif des lieux adhérents de la fédération. Les bases méthodologiques de l'Observation Participative et Partagée [cf 2.2.2 Réseau et Co-élaboration, p51] de la Fédurok sont jetées avec la naissance du Tour de France, sorte d'état des lieux structurel des adhérents. Cette fédération rassemble aujourd'hui plus de 75 lieux de musiques [cf Annexe n°1], répartis sur l'ensemble du territoire national. Parmi ces objectifs statutaires [cf Annexe n°2], figurent l'analyse, l'aide au développement de projets culturels et artistiques, le maintien de l'exigence et de l'indépendance artistique ainsi que la construction d'une éthique professionnelle. Comme nous l'avons précédemment amorcé, les fédérations de courants différents, conscientes de leurs limites, ont enclenché des rapprochements et des actions collectives. Ce processus a d'ailleurs abouti au rapprochement de la Fédurok et de la FSJ.

- La FSJ, Fédération des Scènes de Jazz et de Musiques Improvisées.

La FSJ est une fédération nationale regroupant des clubs de jazz, c'est-à-dire des petites salles (moins de 250 places selon la Charte d'objectif de la fédération) privées diffusant principalement du jazz. La création de la FSJ a directement émané de l'impulsion lancée par le Ministère de la Culture au milieu des années 1990, et qui a abouti en 1996 à la constitution officielle de la fédération autour de 13 clubs. Dans la perspective de développer une politique pour les musiques actuelles, et en particulier pour les petits lieux de diffusion, le Ministère de la Culture avait besoin d'avoir en face de lui un tissu d'acteurs un minimum structuré et fédéré, d'interlocuteurs nationaux et non pas une pléiade de structures isolées et éparpillées sur l'ensemble du territoire, afin de dialoguer et de construire une action.

---

<sup>17</sup> Rapport de la commission nationale des musiques actuelles à Catherine Trautmann, Ministère de la Culture et de la Communication, sept 1998.p.32

Le principal moteur du regroupement, le point fédérateur de la FSJ a été le contenu des projets artistiques et culturels des lieux. Le point d'entrée de la fédération était la défense et la promotion du jazz et des musiques improvisées, et notamment de la création contemporaine. C'est principalement autour de la volonté de travailler collectivement à cet objectif que la FSJ s'est constituée, que les énergies ont été fédérées. Toutefois, des considérations d'ordre professionnelle et politique ont aussi concouru, à cette création. La volonté de structurer le secteur des clubs de jazz, de se regrouper et d'agir collectivement pour améliorer et faire évoluer les pratiques professionnelles des lieux, était présente à l'esprit des fondateurs de la fédération, avec en toile de fond une pression de l'environnement à la régularisation et à la professionnalisation du fonctionnement des petites structures associatives au cours des années 1990. L'élargissement de l'action de la FSJ sur et dans son environnement professionnel s'est d'abord focalisé sur le champ du jazz par une tentative de rapprochement avec la FNEIJMA<sup>18</sup> et l'AFIJMA<sup>19</sup>. Et par la suite, la fédération s'est rapprochée de la Fédurok en 2003, en élargissant son action de structuration professionnelle à l'ensemble du secteur des musiques actuelles.

Dans cette perspective, la FSJ et la Fédurok ont d'ailleurs créé en 2005 un syndicat, le SMA (Syndicat national des petites et moyennes structures non lucratives de Musiques Actuelles), afin de se doter d'un outil adapté à ces nouvelles ambitions co-fédérales. Pour résumer, la FSJ, s'est concentrée dans un premier temps sur des actions opérationnelles, des projets collectifs liés à l'artistique (tournées, circulation de musicien, aide à l'émergence, festival...). Ce n'est que dans un deuxième temps que la fédération s'est investie dans des chantiers professionnels et politiques structurels à l'échelle du secteur des musiques actuelles, et notamment au travers de rapprochements avec d'autres fédérations. C'est ainsi que désormais, Fédurok et FSJ essaye d'avoir le même son de cloche, de poser la même note sur la partition de la structuration de leur secteur.

#### • Objectifs des fédérations.

Le point commun à l'ensemble des fondateurs, et plus largement à la grande majorité des adhérents, est l'idée de porteur de projet, militant et engagé pour un contenu artistique et culturel. Cette idée renvoie à des personnes ayant monté des associations et porté des projets de lieux de diffusion dans une certaine précarité économique. Créés à force d'acharnement et de motivation, ces lieux se seraient développés dans une certaine marginalité et irrégularité professionnelle et économique, ce qui explique l'objectif de professionnalité. Ce profil du porteur de projet et la nature associative des structures semblent constituer un des points fédérateurs du regroupement. De ce fait, l'ensemble des acteurs de cette co-fédération s'est ouvert à l'ensemble des esthétiques des musiques actuelles/amplifiées. De portée assez large, cet objet dévoile deux niveaux de réflexion et de travail qui animent la fédération. Premièrement, il s'agit de défendre les droits et intérêts des membres, la fédération agissant comme un outil défensif de portée interne. La deuxième dimension est prioritaire dans le fonctionnement de la Fédurok : la notion de collectivité. Créée pour répondre à de nombreux besoins collectifs, elle demeure aujourd'hui un acteur majeur du secteur prenant position sur des sujets d'actualité pertinents.

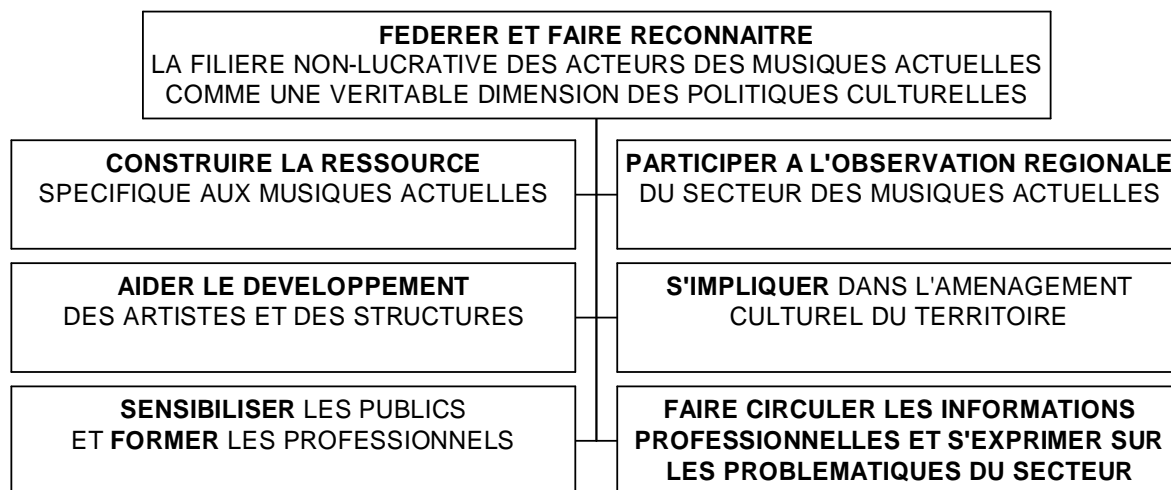
---

<sup>18</sup> Fédération Nationale des Ecoles d'Influence Jazz et Musiques Actuelles

<sup>19</sup> Association des Festivals Innovants en Jazz et Musiques Actuelles

L'objet statutaire de la Fédurok est triple : la reconnaissance et la structuration du secteur des musiques actuelles ; la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels de ses membres au regard de leurs analyses et besoins ; et enfin, le développement des pratiques artistiques et culturelles dans le domaine des musiques actuelles et des formes d'expressions qui s'y rattachent [cf Annexe n°2]. S'agissant des impacts et influences du réseau sur les pouvoirs publics, celui-ci a pour but :

### **La Fédurok**



De ce fait, nous pouvons synthétiser en affirmant que la Fédurok est principalement porteur des objectifs de structuration territoriale (incitation à se fédérer, accompagner les adhérents...), de représentation (force collective, poids dans la négociation) et de favoriser la mutualisation (des moyens et réflexions, de l'information, des pratiques...) et l'échange dans le but de s'enrichir au sein d'un secteur en construction et en très forte mutation. Vient s'ajouter à cela, une convention triennale régulièrement signée avec le Ministère de la Culture et de la Communication. Par cette convention, la Fédurok s'engage à réaliser le programme suivant et à mettre en œuvre à cette fin, tous les moyens nécessaires à la bonne exécution de sa mission :

- ☞ la gestion d'un outil permanent d'observation partagé et d'analyse des lieux
- ☞ un travail d'analyse, d'information, de sensibilisation et de formation des lieux
- ☞ une participation à la construction de partenariats en concertation avec les organismes professionnels et structures publiques à chaque échelon territorial<sup>20</sup>

En ce qui concerne plus particulièrement la FSJ, la fédération s'est construite sur des projets d'échange de musiciens, de travail en réseau pour la programmation et la circulation des musiciens. Le soutien à la création locale et à l'émergence de nouveaux talents a aussi constitué un objectif central de la fédération, et notamment par le soutien à la circulation des musiciens soutenus localement par les lieux sur le réseau d'adhérents. L'objectif professionnalisant est essentiellement centrée sur le traitement des musiciens, les modalités et le niveau de leur rémunération, au

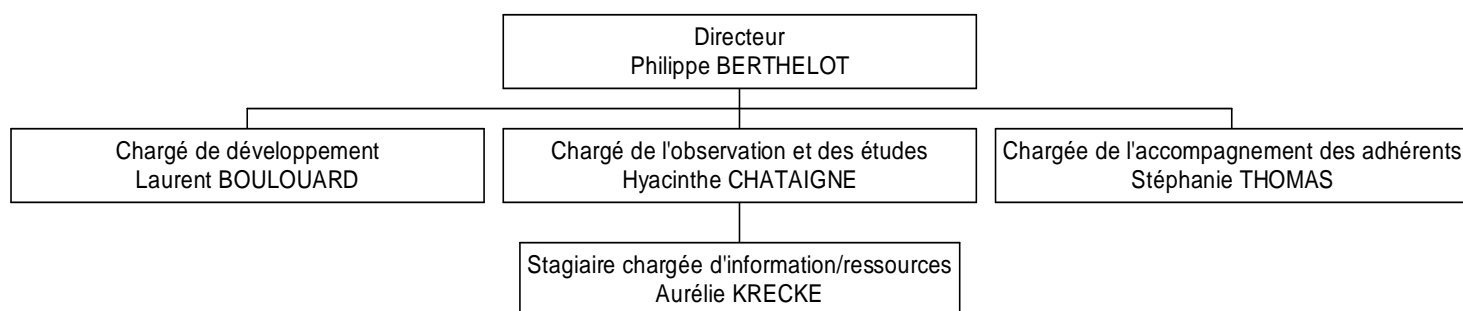
<sup>20</sup> Sources : <http://fsj.la-fedurok.org>

détriment du fonctionnement et de la gestion des structures. Bien qu'intégrant des préoccupations d'ordre professionnel et politique, la FSJ constitue principalement un espace d'échange et de réflexion, et de construction de projet collectif, axé sur l'artistique. Cependant, les objectifs et les chantiers professionnels et politiques connaissent un développement croissant, notamment depuis 2003 et le rapprochement avec la Fédurok.

- Philosophie d'action et fonctionnement technique de la fédération

Les quatre premières années de la Fédurok furent des années d'activisme associatif qui concoururent, dans les limites du seul engagement bénévole des administrateurs. La fonction technique était alors assurée par une personne permanente, en charge d'une fonction de coordination limitée à l'exécution autonome de tâches fixées par le Conseil d'Administration. Lors de son Assemblée Générale de 1998, la Fédurok décida de s'engager dans une professionnalisation de son action afin de répondre plus précisément aux enjeux posés aux lieux de musiques actuelles. Cette professionnalisation impliquait la nomination d'un directeur et la mise en œuvre d'une organisation en équipe. Puis une année plus tard l'arrivée d'un directeur contribua à la formalisation d'un projet sur le long terme, à la constitution d'une équipe, à la définition des axes de travail et à la réunion des moyens pour la mise en œuvre des chantiers.

L'ampleur et la complexité des chantiers, le soutien et l'accompagnement constants aux lieux adhérents, s'ajoutant à la nécessité d'être représenté dans le paysage culturel français, obligent à une structuration répondant à des impératifs de disponibilité et d'efficacité. La structuration de la Fédurok comprend donc les postes indispensables composant une équipe permanente en appui à un Conseil d'Administration : un directeur, un chargé d'études, un chargé de développement et un chargé d'accompagnement des adhérents. En liaison permanente avec le CA, les salariés de l'association assurent alors le travail de réalisation de la politique de la Fédurok. Ils ont pour fonctions principales de proposer des analyses et des stratégies au CA, de formaliser et mettre en œuvre les actions décidées par ce dernier, d'accompagner et de soutenir les initiatives et le développement des adhérents, et de collecter et analyser les données nécessaires à une réflexion collective et constructive. Des étudiants en stage sont souvent sous la tutelle du chargé d'études qui assume une coordination des contenus et analyses nécessaires aux attentes de la Fédurok. On notera que la circulation de l'information est horizontale puisque transparente et accessible à tous sur le réseau informatique interne, du directeur au stagiaire.



La fédération fonctionne sur la base d'une assemblée générale qui se réunit deux fois par an sur deux jours minimum (trois jours lors des Journées Professionnelles d'été) et d'un Conseil d'Administration (CA) qui travaille et se réunit régulièrement (quasiment mensuellement). L'ensemble des documents issus de ces réunions de travail est diffusé aux lieux adhérents et une



synthèse est disponible par la biais de mails ou sur le site de la Fédurok. Le fonctionnement de la fédération se veut démocratique et collectif. Les travaux et les actions de la fédération sont ainsi pilotés par des

commissions thématiques, dirigées par des adhérents de la Fédurok en fonction des compétences spécifiques de chacun. Les lieux adhérents sont sujets à de nombreuses difficultés dues pour l'essentiel à une arrivée récente sur le secteur professionnel qui n'est pas structuré et organisé en fonction de leurs réalités de développement (statuts, fiscalité, comportement culturel et social des publics et des artistes, gestion sonore amplifiée, reconnaissance des pratiques amateurs, insertion professionnelle...). La fédération se structure donc en premier lieu en tant que centre de ressources pour ses adhérents mais aussi dans un second temps, pour l'ensemble des acteurs du secteur par l'élaboration d'outils d'information interne et externe à l'aide de supports papiers (notes, études, revues de presse, mémoires) mais surtout par l'usage des Nouvelles Technologies de l'Information... Des commissions en région et des ateliers (lors des AG), tout au long de l'année, ont pour but de poser la réflexion et un travail d'analyse collective. Outre le fonctionnement démocratique et participatif primordial –cet aspect ayant été renforcé puisque tout lieu adhérent qui ne participe pas à au moins une AG sur les trois années est considéré comme n'étant plus adhérent l'année suivante-, la Fédurok a développé des outils de travail en réseau spécifiques. Ce qui fera l'objet de notre troisième grande partie.

La Fédurok met en place des actions ou « chantiers » fondés sur une analyse collective partagée. Aucune action ou chantier n'est développé sans qu'il soit voulu et validé par les lieux adhérents qui suivent systématiquement les contenus. Il est essentiel que ce travail permette la meilleure articulation possible entre objectifs nationaux, politiques locales et actions culturelles territoriales. La fédération, non seulement informe ses adhérents, mais surtout crée et organise des outils de production collective, de dialogue et de partenariats avec les pouvoirs publics et le secteur professionnel pour dégager des solutions profitables aux lieux et à l'intérêt général du secteur. Elle procède en particulier par la mise en place de partenariats associés avec des structures représentatives nationales et des groupes de travail sur des chantiers spécifiques. Certains chantiers font émerger des actions spécifiques de mobilisation et de revendication et des campagnes d'information et de prévention (par exemple sur les risques auditifs et hauts niveaux sonores). La Fédurok mènent des actions pilotes de sensibilisation, d'expérimentation, d'accompagnement. Celles-ci peuvent s'orienter sur la diffusion en milieu rural, sur des actions auprès des publics défavorisés, sur l'implantation d'intervenants, ou encore sur des résidences, le tout dans une perspective générale d'aménagement du territoire, d'élargissement des publics, d'emploi, de pérennité des structures et de formation des personnels.



## *1.2.2 Panorama rapide des différents organismes et réseaux culturels de Musiques Actuelles existants*

Cet ensemble d'acteurs alternatifs au secteur n'a pas émergé de façon unitaire. Localisées et regroupées au sein de familles esthétiques, ces initiatives ont formé des mondes relativement isolés les uns par rapport aux autres et n'ayant pas émergés aux mêmes moments. Tout d'abord, nous l'avons vu, le jazz (à partir des années 1930), puis le renouveau des musiques traditionnelles (dans les années 1970), et enfin le rock (à partir de la fin des années 1970, mais surtout au cours des années 1980), ont vu se constituer des tissus d'acteurs à diverses époques. Néanmoins, ils se sont tous développés en opposition et/ou alternative aux circuits professionnels existants, dans une marginalité économique et professionnelle. C'est ainsi qu'au cours des années 1990, les musiques actuelles se sont structurées autour des grandes fédérations nationales regroupées par esthétiques et types d'activités...qui constituent désormais les grands interlocuteurs de la structuration sectorielle. Et depuis quelques années, cette organisation des échanges et des représentativités s'est également développée par une multiplication des réseaux régionaux. Bien décidés à faire partie du débat, ils interviennent désormais dans le paysage de la représentativité sectorielle. Aujourd'hui, les acteurs faisant partie de ces réseaux ne font ni plus ni moins que repartir à l'assaut d'une légitimation et d'une reconnaissance (et des financements qui vont avec) qui leur ont souvent échappées.

Pour avancer sur ces questions de façon pragmatique, il serait fort intéressant de dresser une carte des réseaux du secteur des Musiques actuelles, un panorama rapide de l'existant pour bien cibler la place de la Fédurok ; en identifiant les acteurs et leur rôle avec leur aire d'intervention, pour déceler rapidement comment chacun s'implique, quels rôles joue-t-il et autour de quels objectifs communs. Nous avons détaillé la liste des différentes fédérations et partenaires en annexe, pour un gain de place évident.

- Panel des fédérations nationales : des nouveaux interlocuteurs pour faire vivre la co-construction

[cf Annexe n°3-A]

Deux types de regroupements peuvent être distingués. D'un côté, il y a ceux qui se sont construits uniquement autour d'une spécification esthétique : la défense, la promotion et le développement d'une famille musicale particulière donc (le cas de Zone Franche ou de la FAMDT). Mais ils ont englobé à cet égard tous les champs d'activités de la musique : spectacle vivant, disque, médias, formation et patrimoine. Et de l'autre côté, il y a ceux qui ont adjoint à une spécification esthétique, un dénominateur commun en terme de type d'activité, de corps de métier (salles de concert, festivals, écoles...), les rapprochant ainsi plus d'une structuration collective professionnelle de type syndical. Et c'est le cas de la Fédurok, FSJ. Ces fédérations ont d'avantage développé une action politique et professionnelle sur les cadres structurant de l'activité.

- Panel des fédérations/réseaux régionaux. [cf Annexe n°3-B]

De nombreux réseaux territoriaux d'acteurs des musiques actuelles ont vu le jour ces quinze dernières années. C'est le cas dans plus de la moitié des régions françaises et dans de nombreux départements. Cette logique territoriale s'est installée assez logiquement en parallèle de la montée en puissance du rôle des collectivités territoriales en matière de politique culturelle et en marge d'une politique ministérielle inadaptée à la prise en compte de la diversité des acteurs de ces musiques. Ces réseaux, en mûrissant, semblent aujourd'hui amenés à jouer un rôle de plus en plus essentiel pour leurs adhérents en termes de coopération, structuration et représentation. Ce rôle est prépondérant au niveau de leur territoire et tend à le devenir au niveau sectoriel des musiques actuelles.

Néanmoins, il existe une différence d'approche dans le rapport aux politiques entre ces différents réseaux à échelles variables. Les réseaux nationaux comme la Fédurok, se situent plus comme porte parole du secteur dans sa globalité, ils défendent les intérêts du secteur d'activité, comme les lieux de diffusion et sont en relation directe avec l'Etat et le Ministère de la Culture. Les réseaux régionaux ou départementaux, dont le territoire d'action est plus restreint mais gage de proximité, sont au cœur des enjeux de territorialisation et d'aménagement du territoire. Ils ne dépendent pas seulement de l'Etat mais surtout des collectivités territoriales pour envisager leur évolution. Au delà de leurs différences, les fédérations et les réseaux partagent des points communs et une réalité structurelle de l'activité de leurs membres qui pourrait être résumé par une situation de marginalité artistique, économique, professionnelle et politique ; mais moteur de leur volonté de se rassembler et de fonctionner selon un schéma réticulaire. Les acteurs de ce secteur partagent un engagement pour des musiques marginalisées par les circuits professionnels, autant privés/marchands que public, en place avant leurs arrivées. En outre, ils partagent la volonté de faire autrement, de ne pas appliquer une logique purement commerciale, ni de s'inscrire dans l'institution et sous la tutelle des pouvoirs publics. L'objectif principale reste le même : le but est bien de placer les musiques actuelles comme partie non dissociable de toute politique culturelle locale et au-delà. Cela a permis de donner une stature d'expert sectoriel et territorial à l'entité réseau : le rôle du réseau en tant qu'acteur culturel territorial. En effet, la plupart de ces réseaux, à diverses échelles, a pour seul objectif de revendiquer la reconnaissance et le soutien des pouvoirs publics, face à un important morcellement et un fort ancrage territorial de la part de leurs structures adhérentes. Leurs actions s'inscrivent avant tout dans un projet culturel, et non pas professionnel ou économique, dans la mesure où sa vocation première est de défendre un matériau culturel particulier : celui des musiques actuelles. Pour un complément d'informations :

[cf Annexe n°4 : Repères historiques et géographiques des réseaux musiques actuelles]

- Partenaires. [cf Annexe n°3-C]

Des partenariats financiers et associés ont été engagés par La Fédurok avec différents acteurs associatifs, professionnels et institutionnels, sur des chantiers spécifiques pour certains, transversaux pour d'autres ou qui viennent soutenir l'ensemble des actions mises en place et portées par la fédération : gestion sonore (diffusion, éducation, formation et information), territoire (décentralisation, déconcentration, structuration professionnelle en Région), formation (équipes des lieux, artistes, publics), développement et accompagnement artistiques (accompagnement des

pratiques musicales amateurs et professionnelles), réglementation et statut (fiscalité et social, association L.1901, délégation de Service public), Europe (mise en réseau), nouvelles technologies et, bien sur, accompagnement et soutien aux lieux.

La Fédurok travaille aussi en collaboration avec d'autres organismes professionnels tels que le Syndeac, le Synapss/USR ou la fédération CGT du spectacle. Ces collaborations ne sont pas inscrites dans la durée, mais elles sont sur des sujets spécifiques tels que l'emploi, la fiscalité, la structuration du secteur etc. De plus, un protocole d'accord avec la société de développement de billetterie dématérialisée Digitick a été signé en mars 2008 afin de poser les bases d'un partenariat axé sur les populations et les publics, les artistes et les lieux, considérant les nouvelles technologies de la billetterie dématérialisée comme une chance pouvant permettre de dynamiser l'accès aux lieux, de rompre l'isolement des publics domiciliés à distance des points de ventes matériels et d'apporter une plus-value pour les jeunes artistes, notamment en termes de visibilité. Et sur le plan européen, la Fédurok a passé en 2008 un protocole de coopération avec la Confédération espagnole des salles de musiques actuelles ACCES. Les deux fédérations se proposent de travailler conjointement à la structuration et l'accompagnement des lieux qu'ils fédèrent tout en s'impliquant de manière plus globale notamment sur le plan européen comme suit afin de :



- I. Mettre en avant la relation de proximité des salles de concerts avec les populations, notamment jeunes et leur fonction d'intégration des différentes cultures qui peuplent les territoires urbains et ruraux.

- II.- Développer un réseau européen de lieux de musique qui permet dans un premier temps de se doter d'un fond commun documentaire en particulier juridique relatif au secteur et d'une base de données commune qui vise des recensements de salles de concerts en Europe

- III.-Rechercher des partenariats avec des organisations ou organismes européens aux objectifs identiques ou convergents.

- IV.- Favoriser et développer des moments de formation, de conférences, de colloques, des mises en place d'études statistiques et comparatives, avec une attention spéciale aux nouvelles technologies de l'information.

- V.- Développer des programmes d'échanges artistiques entre différents lieux. »<sup>21</sup>

• Outils de revendication. [cf Annexe n°3-D]

Dans leur grande majorité, ces nouveaux outils sont autant de mesures qui permettront de consolider la reconnaissance des musiques actuelles et qui contribuent à son développement. Les fédérations nationales ont apporté le gage de qualité artistique des lieux qu'elles soutenaient. La mise en réseau et la syndicalisation des acteurs ont permis de donner une vision d'ensemble du champ des musiques actuelles. Ces regroupements ont été facilités grâce à une structuration, des bases d'analyses et de revendications communes. Les réseaux fédèrent les lieux ou des activités,

<sup>21</sup> cf. Protocole complet : [http://fsj.la-fedurok.org/documents/Partenariat2008\\_ACCES-Fedurok.pdf](http://fsj.la-fedurok.org/documents/Partenariat2008_ACCES-Fedurok.pdf)

répondent à des besoins en matière d'information, de formation, de diffusion, de conseil et contribuent à structurer le paysage régional et national. Ils apportent des outils de connaissance et d'analyse qui accompagnent le développement des musiques actuelles, et sont bien souvent également porteur de revendications professionnelles. Les réseaux nationaux, régionaux et les différents organismes et outils syndicaux sont désormais reconnus comme des interlocuteurs légitimes et participent à l'élaboration de la définition des besoins.

*Qu'ils soient nationaux comme la Fedurok, ou régionaux comme le RAMA, ces réseaux sont à l'interface de ces champs d'actions culturelles et jouent plusieurs rôles face aux pouvoirs publics. En effet, ils sont tantôt outils d'évaluation, tantôt outils de négociation. Ils sont à la fois gage de professionnalisme du secteur, sources d'informations fondamentales et opérateurs des politiques publiques.*

### 1.2.3 Rôle et positionnement de l'Etat face au paysage professionnel réticulaire

Le champ des musiques actuelles, n'est que depuis quelques années pris en compte par les politiques publiques, et c'est par le biais des agences régionales et départementales notamment (les ADDM, ADIAM...) que l'Etat et les régions se sont dotés d'associations dont la mission est d'observer le secteur culturel musical pour permettre d'adapter les politiques publiques en faveur des musiques actuelles. Cependant, il perdure des lacunes concernant l'observation des pratiques professionnelles. Si les structures institutionnelles, les enjeux liés aux industries culturelles sont facilement mesurables (grâce notamment aux outils du ministère de la culture et aux syndicats professionnels), la multitude d'acteurs et d'initiatives répartis sur l'ensemble du territoire national rendent la vision globale du champ des musiques actuelles beaucoup plus floue.

La création des réseaux de musiques actuelles a donc modifié le rapport avec les pouvoirs publics. Ces réseaux ont permis d'ouvrir un espace de dialogue qui ne pouvait exister dans un système où les acteurs de ces musiques fonctionnaient de manière individuelle. Les réseaux sont maintenant concernés par les pouvoirs publics : « *Les musiques actuelles se sont développées en réseau et en fédération sur un ensemble de territoires. Il est nécessaire de redéfinir avec eux une politique concertée d'accompagnement des musiques actuelles dans des cadres territoriaux pertinents, corrélée aux différents champs professionnels concernés* ». <sup>22</sup> Les pouvoirs publics et les réseaux du secteur des musiques actuelles appartiennent à un même système, où une fois la confiance et la coopération réciproque dépassées, il s'opère une relation d'interdépendance, de jeux de pouvoir entre les pouvoirs publics et les réseaux d'acteurs culturels. Les liens avec le domaine politique doivent aller au-delà des financements, il est donc nécessaire d'instaurer de véritables relations avec chaque opérateur politique, à tout type d'échelon. La réflexion de JM Offner peut constituer un élément de réponse : « *Recréer du lien social et politique en s'affranchissant du cloisonnement des territoires, inventer une citoyenneté des réseaux constituent des tâches urgentes* » <sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> André Cayot, *Compte-rendu de la réunion du 25 mars 2004 relative à la Concertation Nationale pour le Développement des Musiques Actuelles*. Disponible sur : <http://fsj.la-fedurok.org>

<sup>23</sup> JM Offner, *Réseaux, territoires et organisation sociale*. La Documentation française n°740.p.4

Cependant, l'approche territoriale impliquant une certaine exhaustivité dans la prise en compte des acteurs culturels oeuvrant dans le champ des musiques actuelles, cela entraîne une typologie variée d'acteurs et des différences de moyens (et donc de projets) très importante. Cette exhaustivité et les écarts induits par celle-ci constituent à la fois la force et la richesse de la structuration et à la fois sa complexité. C'est ainsi que cohabitent, au sein des réseaux préalablement présentés, des structures qui se préoccupent de faire « plus et mieux » et celles qui doivent survivre. Au niveau de la représentation politique, ceci n'est pas la même chose. Et bilatéralement, le rôle de l'Etat et du ministère de la Culture ne sera pas le même non plus.

Toutefois, même avec un outil adapté pour le défendre comme la Fédurok et ses outils (SMA), le positionnement du secteur associatif apparaît pour le moins incertain au regard d'un contexte professionnel qui tend à évoluer vers un renforcement de sa bipolarité, partagée entre un secteur public et un secteur privé. Nous en avons déjà parlé. Si l'on prend le découpage administratif du territoire français, on retrouve à l'échelle régionale et départementale les mêmes schémas. En effet, les régions et départements ont mis en place, comme l'Etat, des dispositifs descendants représentés par les ARDMD et les ADDMC. Certaines de ces associations ont des missions Musiques Actuelles, mais gardent comme mission principale le maillage culturel du territoire dans une étroite collaboration. Sur ces territoires administratifs, nous trouvons également de nombreux acteurs oeuvrant dans le champ des musiques actuelles. Des réseaux informels de travail lient ces acteurs et certains ont éprouvé le besoin de se constituer en réseau formel régional. Dans la même veine d'initiatives, il existe également un Réseau Musique et Danse créé en 1997, composé de 13 ARDMD et 43 ADDMC. C'est un outil informatique de gestion d'information permettant la mise en place d'une banque de données relationnelles. Ce dispositif associe l'Etat, la Cité de la musique et les associations régionales et départementales. L'Etat aimerait que l'ensemble des pôles régionaux de musiques actuelles intègrent ce dispositif. Cependant, ici, on ne peut parler de réseau : il n'existe pas de communication réciproque. Nous sommes dans une relation unilatérale avec l'Etat qui ne permet pas la mise en réseau des acteurs du secteur.

Le secteur des musiques actuelles est un système social dans lequel les acteurs qui le composent sont en relation. Ceux-ci s'organisent soit de manière informelle (réseau de connaissance, réseau de travail...), soit de manière formelle avec la création de réseaux revendiqués. Comme évoqué précédemment, sans en avoir l'obligation, les collectivités territoriales développent de façon volontariste une compétence culturelle. Mais une fois de plus, en raison d'une certaine modélisation des politiques culturelles étatiques et historiques, les musiques actuelles sont difficilement ou mal prises en compte, et il est nécessaire d'interpeller les pouvoirs publics sur ce champ artistique. Pour résumer, rappelons que les réseaux institutionnels, professionnels sont nés à partir des années 1980 lors de la prise en compte du secteur par les pouvoirs publics. Ils marquent le début des rapports des réseaux de musiques actuelles avec les pouvoirs publics. Mais, une fois encore, le fonctionnement qu'entretient l'Etat avec ces différents réseaux ne correspond aux caractéristiques de la notion de réseau, et il devient difficile de qualifier ces relations de réticulaires.

*Face à cette situation structurelle du secteur, les collectivités locales, les citoyens et les acteurs culturels réussiront-ils à se saisir de ces leviers (les réseaux et les multiples organismes participatifs) pour construire une véritable relation de partenariat et de cogestion des politiques culturelles ? Et comment, au travers d'un système réseau à poly-échelle, cela est-il possible ? Comment le système en réseau peut répondre à ces questionnements ?*

### 1.3 Environnement réticulaire et action culturelle : présentation et enjeux

Les réseaux de musiques actuelles, bien que le secteur soit relativement jeune, nous montrent d'une part la nécessité de se constituer en réseaux formels (représentatifs d'un groupe), soit identifiés par leur activité, soit par leur territoire ; et d'autre part, l'importance de cette construction afin d'acquérir une certaine légitimité auprès des pouvoirs publics. Depuis une vingtaine d'années, le secteur s'est structuré en réseaux identifiables plus ou moins par le public, les autres acteurs de ce secteur et les pouvoirs publics. Ces réseaux sont le fruit de l'histoire des musiques actuelles, ils ont contribué et contribuent à la structuration du secteur. Nous l'avons vu, l'arrivée de politiques culturelles et sociales en faveur de ces musiques a favorisé leur développement. C'est en effet dans les années 1990 que les musiques actuelles entrent dans un discours politique et que l'on voit se multiplier l'apparition des réseaux (labellisation, pôles régionaux ou encore les réseaux de reconnaissance, à objectif de légitimité).

En effet, les réseaux sont, la plupart du temps, une réaction, une mobilisation collective face à une réponse politique, sociale, aux problématiques du secteur, afin d'obtenir une reconnaissance, comme une esthétique culturelle à part entière. Le fait d'être reconnu comme un groupe de professionnels permet, à travers cette écoute politique positive, de proposer des outils d'évaluation qui, s'ils sont pris en compte, participent à une meilleure reconnaissance du secteur en tant que secteur culturel à part entière. Si cette structuration en réseau n'avait pas eu lieu, certaines avancées sociales n'auraient pu voir le jour. Le réseau, au-delà d'être un outil d'évaluation, participe également au processus de décision et négociation politique au côté des pouvoirs publics. Il peut s'avérer outil d'observation et d'accompagnement et acteur, opérateur culturel.

C'est alors après avoir défini la notion de réseau et observé ses différentes formes, ses zones de blocages, et ses capacités d'accélération, que nous nous interrogerons dans un second temps sur les rapports entre ce système réticulaire et les enjeux culturels actuels, via l'exemple du réseau de la Fédurok. Ce sera dans la deuxième grande partie. Mais avant, il convient de s'arrêter un peu plus longuement sur la définition du terme de réseau et de ses avantages (ou inconvénients) pour une fédération comme celle de la Fédurok.

*Comment comprendre l'attrait que suscite le réseau ? Que cherchent (et que trouvent) ces structures culturelles dans l'inscription réticulaire ? Dans quelle mesure le système en réseau constitue-t-il un atout majeur pour ce type de fédération qu'est la Fédurok ?*

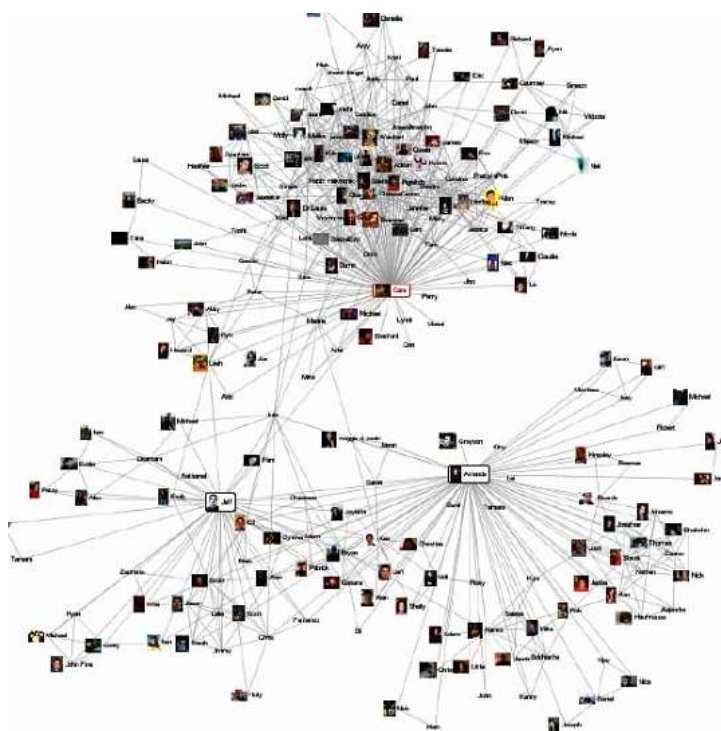


### 1.3.1 Définition et caractéristiques du réseau : pour une approche territoriale des Musiques Actuelles

« Le monde est fait d'un nombre incalculable de réseaux qui unissent les choses et les êtres les uns aux autres. Ces réseaux sont formés eux-mêmes de mailles compliquées et relativement indépendantes. Les éléments qu'elles unissent ne sont pas fixes, et la forme même du réseau est soumise au changement : constitué d'une pluralité de petits systèmes doués chacun d'une vie autonome, il se forme, se déforme et se transforme sans cesse. »

**Durkeim, E.**

Pourquoi se rassembler en réseau ? « L'union fait la force » ou « qui se ressemble, s'assemble », des réponses simples à une question simple. L'action individuelle a besoin, pour se développer, de s'appuyer sur le groupe, sur la solidarité des intérêts et sur leur centralisation. Il faut donc qu'une partie des forces individuelles soit groupée, qu'elles forment par leur union des organismes puissants, reliés entre eux et capables de travailler en commun. Selon les quelques lectures précédant l'écriture de ce mémoire, il y a quelques années, tout était encore « structure » ou « système ». Aujourd'hui, on parle et on pense « réseau ». L'approche réseau est toutefois plus efficace, parce que davantage ambivalente et plus génératrice d'images. En effet, ce qui est marquant avec la philosophie du réseau, ce sont les images qu'elle fait apparaître dans nos esprits. Les réseaux sont légers, dynamiques, libérés de la pesanteur du système. Ils sont souples, ils s'adaptent, ils résistent. Il y a là une image concrète, génératrice d'un foisonnement d'images mentales et de tout un imaginaire. L'unicité, la simplicité et l'efficacité de cette image qui sous-tend aux multiples images mentales sont telles que chaque acception de « réseau » contient en germe l'imagerie entière. Je m'explique. Dans nos sociétés marquées par des changements techniques rapides, la diffusion de la notion de réseau qui désigne aussi bien les adresses d'un agenda, un complexe de relations, une réunion de filiales d'entreprises, un système de distribution, que la toile d'araignée de la mafia permet de comprendre plus rapidement les tenants de l'expression entière. Par conséquent, nous pouvons dire que la pensée réseau ramène un peu de chaleur archaïque dans la froideur post-industrielle de l'électronique.

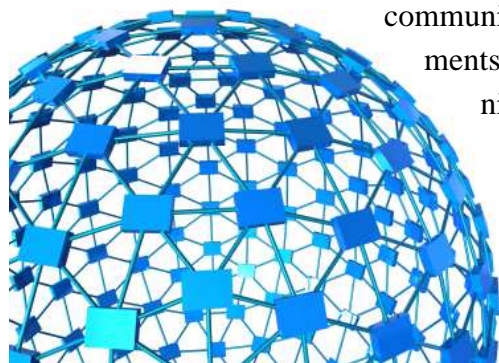


#### • Définition du terme Réseau

Actuellement, donner une seule définition au mot réseau serait le priver de ses nombreux sens. Le réseau peut être spirituel autant que matériel, principe d'organisation de la société autant

que de l'espace, notion autant qu'objet<sup>24</sup>. En effet, cette notion polysémique est devenue un objet multidimensionnel, un mot fétiche, un procédé de raisonnement pour la pensée contemporaine. Le phénomène réticulaire est devenu un « état d'esprit », une évidence, voire une nécessité. Le phénomène des réseaux nationaux invoque les notions d'échanges, d'ouverture et de rencontre, de diversité artistique et d'expérimentation. Car bien plus qu'un simple mode de gestion, qu'un simple outil relationnel, le réseau est source de réflexions artistiques, professionnelles, sociales et politiques, voire philosophiques. Quoiqu'il semble particulièrement difficile de donner une définition précise et unique du réseau, nous tâcherons ici d'en offrir une possible définition contemporaine et d'en déterminer quelques éléments fondamentaux et traits significatifs relatifs au fonctionnement du réseau Fédurok. Nous nous appliquerons à en dégager les grandes caractéristiques, et ce dans la perspective d'éclairer notre propos et notre étude. C'est ainsi qu'on perçoit très clairement l'existence d'organismes « tête de réseau » dont la légitimité à agir comme animateur peut être de plusieurs ordres : ils peuvent être auto-proclamés, investis par une volonté politique ou encore émaner de besoins. La Fédurok peut illustrer tous ces cas à la fois.

Il est particulièrement intéressant, pour quiconque s'intéresse au phénomène du réseau, de se pencher sur son origine étymologique. On apprend, en effet, que le terme « réseau », est une variante du vieux français « réseuil », qui vient du latin *retis*, « filet », également à l'origine du mot « rêts ». Le terme de « réseau » désigne, à l'origine, un ensemble de lignes entrelacées, dont les intersections sont appelées « nœuds », faisant ainsi référence à l'image d'origine : le resel, ou « petit filet utilisé pour la chasse et la pêche ». Ainsi, jusqu'au 17<sup>e</sup> siècle, le mot est synonyme de maille ou filet. La métaphore du filet est toujours pertinente. Aux fils qui rattachent entre eux les nœuds formés par leur entrecroisements, il faut joindre l'espace ainsi cloisonné, inclus dans les mailles que bordent et délimitent les fils – mailles de plus ou moins grande ouverture, propres à filtrer, retenir ou laisser échapper ce qui circule dans et autour de l'espace investi par le réseau. Il faut attendre le 18<sup>e</sup> siècle pour que celui-ci soit employé métaphoriquement : on l'utilise alors pour expliquer le fonctionnement du corps humain, le système nerveux ou la circulation du sang. Ce n'est qu'au début du 19<sup>e</sup> siècle que le mot prend son sens moderne : l'idée d'un système réticulaire biologique appliqué à la société. C'est selon ce schéma que se développèrent, par exemple, les réseaux ferroviaires ou de communication. Du réseau sanguin à Internet, de la toile d'araignée au réseau de communication, il semble en effet qu'il existe des liens et des croisements évidents entre nature et technique, bien que l'on puisse guère



nier le fait que la notion de réseau soit intrinsèquement biologique, la nature étant elle-même réticulaire. Un système cohérent qui explique sans doute la facilité avec laquelle le monde contemporain a intégré la logique des réseaux, comme expliqué, une imagerie commune qui entête l'esprit humain. C'est véritablement dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle que le penser-réseau prend toute son ampleur. A l'heure de la multiplication des innovations techniques, de l'essor de l'informatique et des télécommunications (dont Internet est un des majeurs représentants), le réseau devient le modèle par excellence, et s'applique peu à peu à tous les pans de la société. Car c'est bien là l'une des caractéristiques principales du réseau que celle d'être de plus en plus de nature universelle. Et cela,

<sup>24</sup> JM Offner, *Réseaux, territoires et organisation sociale*. La Documentation française, n°740.p.3



malgré une définition polysémique. Le réseau évoque les flux et crée la dynamique. Bien que les réseaux prennent désormais les formes les plus multiples et se déclinent de diverses manières, il existe une définition globale du réseau, mettant en évidence ses principales caractéristiques. Nous retiendrons ici celle de Pierre Musso : « *le réseau est une structure d'interconnexions instables, composée d'éléments en interaction, et dont la variabilité obéit à quelques règles de fonctionnement* »<sup>25</sup>. Comme l'écrit également Manuel Castells, « *les réseaux sont des structures ouvertes, susceptibles de s'étendre à l'infini, intégrant des nœuds nouveaux en tant qu'ils sont capables de communiquer au sein du réseau* »<sup>26</sup>.

Les règles de fonctionnement qu'évoquent Musso répondent à un certain nombre de codes, de caractéristiques, d'orientations, de régulations, et ne sont en aucun cas un système aléatoire. Il nécessite une méthode, une sorte de mode d'emploi indicatif qui équilibre les mouvements et actions entre les membres de l'organisme, et ces particularités seront développées dans la partie prochaine [cf II. Réseau(x) et Fédurok, p.42]. Bien que le réseau soit soumis à une certaine organisation, à des règles de fonctionnement, ces dernières évoluent dans un cadre relativement restreint. Néanmoins, il est nécessaire que les différentes composantes d'un même réseau partagent des codes de communication similaires. Il ne s'agit donc pas tant de réguler le réseau que de coordonner les actions de chacune des composantes de ce réseau, à savoir, en ce qui nous concerne, les structures adhérentes à la Fédurok. **Le réseau est le lien invisible des lieux visibles.**

#### • Caractéristiques et particularités du Réseau

Aujourd'hui, travailler en indépendant, sans s'aider d'un réseau, c'est souvent (au sens plein de terme) travailler sans filet. Echange, interconnexions, mobilité, interaction, circuit, flux etc., le réseau a, peu à peu, envahi l'ensemble des domaines et disciplines du monde contemporain et il semble de plus en plus difficile de résister à l'expansion tentaculaire dont il fait l'objet. Appartenir à un réseau semble être une nécessité, créer un réseau devient un indice de rayonnement. Synonyme d'ouverture sur le monde, d'échange, de convivialité et de diversité, le réseau permet de dépasser et de briser toutes les frontières et disciplines et apparaît, à l'ère de l'information, comme le modèle idéal de nos sociétés. N'est-il pas le reflet d'une véritable mutation de notre rapport au monde, de notre manière de le percevoir et d'y travailler ? Nous voici projetés dans un monde qui efface les distances, dématérialise et réduit toute temporalité, où l'isolement est contrainte, voire disparition. Plus qu'une nécessité à laquelle il faudrait se plier, le réseau est devenu une évidence, un lieu commun. En effet, si les termes de réseau, de circulation, de flux, d'interconnexions semblent se banaliser, c'est, tout d'abord, parce qu'ils sont le reflet d'une nouvelle manière de percevoir le monde en tant qu'espace. De par ce nouveau rapport à l'espace, il semble en effet que l'environnement immédiat d'un individu, d'une structure, n'ait plus autant d'importance qu'auparavant. Le réseau écrase les distances et le temps, permet à tout un chacun d'entrer, à tout instant, en relation avec autrui. Les réseaux sont des structures ouvertes, susceptibles de s'étendre à l'infini, intégrant des nœuds nouveaux en tant qu'ils sont capables de communiquer au sein du réseau, autrement dit, qui partagent les mêmes codes de communication.

---

<sup>25</sup> Pierre Musso, *Genèse et critique de la notion de réseau*.p.214

<sup>26</sup> Manuel Castells, *La société en réseaux*.p.526

Il semble également que l'individualité, caractéristique des comportements actuels de nos sociétés, ait trouvé dans le réseau le moyen de veiller à son respect et à sa persistance. Ce qui peut apparaître comme paradoxal, vis-à-vis de la philosophie *fédurokienne*. Si, en effet, l'objet du réseau est la connexion, la mise en contact, et donc plus affaire de rassemblement et de communauté que d'individualité, il faut rappeler le peu de contraintes dont il fait l'objet et son absence de hiérarchie. Le réseau est, nous l'avons vu, le fait de l'unique bon vouloir de ses membres. Des adhérents qui, tout en souhaitant multiplier les échanges, veillent à leur indépendance et leur autonomie (deux caractéristiques qui leur sont très chères). Il ne s'agit pas pour un individu ou une structure de se fondre dans un ensemble, mais de rester visible en tant qu'entité, en tant qu'unité. La Fédurok permet et respecte l'autonomie et l'indépendance de chacun, d'où son succès. Le réseau favorise le contact et la relation, les échanges, les transferts de flux, inévitables dans nos sociétés, mais répond également à cette volonté d'indépendance de chacun des individus ou structures, à ce désir de garder prise sur les actions menées, d'avoir, en somme, le sentiment d'être maître de soi et de ses actions.

La vitesse constitue également un élément majeur des caractéristiques du réseau, une clé de son efficacité. Le monde contemporain a troqué la distance spatiale pour la distance temporelle, distance qui diminue de jour en jour par une course effrénée contre le temps, un temps désormais quasi intemporel. Du réseau amical à l'organisation, le réseau manifeste une dimension sociale évidente qu'il ne faut pas omettre. Le réseau social, auquel chacun d'entre nous est quotidiennement confronté, est la forme la plus courante du réseau, majoritairement de nature informelle, si bien que ses sujets n'ont pas toujours conscience de leur appartenance à ce réseau. Cette dynamique inconsciente joue également au niveau professionnel, l'approche sociale de ce secteur culturel étant très forte.

*En aparté : Réseau et Territoire.*

Réseaux et territoires se superposent et s'hybrident. Des relations complexes, difficiles à appréhender et encore plus à représenter s'établissent entre les territoires et les réseaux. De nouvelles formes de spatialités et de temporalités émergent. La dématérialisation des territoires s'opère progressivement grâce à l'extension des réseaux, jusqu'à virtualiser le territoire.

Territoires et réseaux se multiplient et s'entrelacent. Territoires naturels et réseaux artificiels entretiennent des liens étroits et se transforment réciproquement. Le plus souvent, les réseaux créent des solidarités sociales et territoriales et favorisent l'attractivité culturelle des territoires.

Le terme *territoire* est une construction collective, un espace de représentations et d'actions qui combine les « terres-histoires » (les terroirs), les « territoires vécus » (les bassins de vie et d'emploi) et les territoires projetés (territoires de projets).<sup>27</sup>

• Symbolique et idéologie réticulaire pour le secteur des musiques actuelles

Il est néanmoins évident que cette tendance généralisée du réseau n'est pas sans effet sur le fonctionnement et le développement des structures de musiques actuelles. Les structures agissent

<sup>27</sup> Pierre Musso, *Le territoire aménagé par les réseaux*. p.19

sur le réseau et la Fédurok agit sur les structures : c'est une relation bilatérale. Il semble ici que le réseau, de la même manière qu'il répond à ce monde sans temps, aux espaces démesurés, aux désirs d'immédiateté, soit également une réponse favorable à la volonté d'indépendance, d'individualité, dont le monde semble aujourd'hui frappé. Nous évoquerons, par la suite, les limites d'un système en réseau, tâchant de savoir si la Fédurok esquive ou non ces situations problématiques conformément à ces principes de fonctionnement. La Fédurok sait mêler le global au local, sait allier le global au local. Il ne s'agit ni de s'enfermer dans un territoire local, ni dans l'unique espace global. Loin d'en faire des entités antinomiques, il nous faut peut-être envisager ici la question de leur complémentarité, plus que de leur opposition. S'il génère des dynamiques de butinage réciproque, de coopération, alors, sans doute, le réseau s'est comporté en réseau ! Il est essentiel au processus de réticulation de poursuivre cette extension.

#### *En aparté : Réseau et Culture*

L'aménagement du territoire, c'est favoriser une diffusion des activités humaines réparties le plus équitablement possible au sein d'un espace territorial donné et apporter à cet espace les réponses adaptées aux besoins de ce territoire. En matière culturelle, cela se comprend par la construction de réseaux qui regroupent des lieux-ressources en différents points du territoire, afin de favoriser la proximité. Mieux connaître le territoire, créer des réseaux d'acteurs locaux et d'équipements adaptés permet de mieux repérer l'émergence de nouvelles pratiques culturelles. Cela permet de répondre aux attentes plus rapidement et mettre en place un dialogue, une communication nécessaire à une meilleure compréhension des besoins, des rôles et des capacités de chacun. Il faut que les médiateurs du secteur des musiques actuelles favorisent le lien entre les nouvelles pratiques et les cadres traditionnelles de l'action culturelle, que les populations expriment leurs besoins, que les institutionnels donnent des moyens.

Cette importance accordée au territoire est en partie due à la décentralisation qui s'est fixée, entre autres objectifs, de rapprocher le pouvoir du citoyen. Elle doit amener à adapter le territoire local. La demande, suite à l'accroissement des pratiques, a conduit à la nécessité de créer des équipements de proximité, comme outil d'aménagement du territoire. Le réseau est un outil d'aménagement du territoire. L'aménagement du territoire ne consiste plus à décider d'en haut mais à favoriser, accompagner et consolider ce qui émerge. Il s'agit de trouver un lien entre les initiatives et leur territoire. Il s'agit d'assumer l'émergence des pratiques culturelles et donc d'organiser les rapports de partenariats publics. Il faut penser à pérenniser les lieux sans rendre rigide les projets, sans vouloir imposer aux structures les mêmes caractéristiques. Et ceci, le système en réseau tente de l'effectuer.

Attention : les SMAC ne constitue pas un réseau.

Malgré le lien existant entre les membres du dispositif SMAC qui ont participé à la réflexion, la concertation avec les professionnels du secteur et les deux années pour fixer les contours de ce label, il ne s'agit pas, là encore, de réseau. En effet, même si la connexité est évidente, on reste dans un échange de communication unilatéral et vertical entre les bénéficiaires du label et le Ministère de la Culture. Les salles SMAC ne se rencontrent pas, même si la note d'orientation de 1996 prévoit d'organiser des « rencontres professionnelles des SMAC ».

Ainsi, de l'informel au plus formel, chaque réseau revêt une réalité différente selon le contexte, et le point de vue duquel on se place. Au final, les acteurs des musiques actuelles regroupés en réseau dans un but de coopération et/ou de structuration se rapprochent, de fait, du concept de la démocratie participative : tant par leur fonctionnement que par le rôle qu'ils entendent jouer au sein

de la société. Il s'agit de contribuer eux-mêmes à discerner ce qui est le mieux pour eux afin de servir l'intérêt général. Et, in fine, que cela contribue à créer un environnement favorable tant au niveau politique que juridique ou économique. Les musiques actuelles sont l'exemple typique d'un passage d'une démocratie représentative à une démocratie participative. Dans tous les cas, la performance, ou la simple survie de la communauté et donc du réseau, **dépend de l'engagement, de la mobilisation de ses membres**. Si l'on se place du point de vue de l'adhérent, on peut se demander à quoi obéit son engagement. On observe en effet une palette extrêmement variée de comportements : attente d'un bénéfice lointain, opportunisme ou contingence, mobilisation, recherche de pouvoir, stratégie pour combattre un adversaire, pour survivre etc. Dans un environnement complexe, les réseaux sont le résultat de la coopération plus ou moins stable, non hiérarchique, entre des organisations qui se connaissent et se reconnaissent, négocient, échangent des ressources et peuvent partager des normes et des intérêts. La condition d'existence et de reconnaissance de ses différents acteurs du secteur des musiques actuelles, est conditionnée par la capacité à concentrer leurs ressources. Se retrouveront en meilleure position pour négocier et exister, les participants à l'action collective. En effet, ces acteurs, regroupés en réseau, se placent souvent dans une stratégie de développement : les réseaux leur permettent de gagner du temps en efficacité de travail, d'améliorer leur participation à la diffusion etc. Mais n'y a-t-il que des bénéfices à travailler en réseau ?

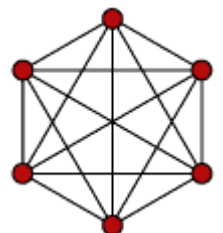
*D'une certaine manière, chacun d'entre nous est un nœud participant à une multiplicité de réseaux et de processus de réticulation, au sein desquels il est à la fois agent et patient. Pour appréhender correctement le système de fonctionnement de la Fédurok, il est indispensable de s'arrêter désormais sur les avantages et les inconvénients qu'elle peut rencontrer en tant que réseau, et tête de réseau.*

### 1.3.2 Bénéfices et limites d'un système réticulaire

Il s'agit d'affronter le phénomène réticulaire avec un esprit ouvert et actif au lieu de le subir ; de réfléchir sur lui plutôt que d'en être le miroir, d'en mesurer les effets et les conséquences réelles, et non pas d'être les victimes des utopies et des idéologies qu'il porte. Et quand on approche la notion de réseau, on relève alors des termes majeurs, tels ceux de la confiance, transparence, virtualité, absence de hiérarchie etc. sur lesquels il est nécessaire de s'arrêter, afin de dégager des enseignements par la suite de cette étude, notamment des leviers mais aussi des freins, des points de blocage et des points de vigilance concernant la Fédurok.

- Bénéfices d'un fonctionnement en réseau.

En plus des nombreuses qualités apparaissant dans sa définition et ses caractéristiques décrites précédemment, le réseau possède d'autres avantages que l'on va tenter d'énumérer exhaustivement. Il s'agit de bénéfices relativement logiques quand on aborde le sujet de réseau.



#### ☞ Echanger de pratiques.

Le système repose sur une co-responsabilité permanente et donc une confiance réciproque indispensable. L'exemple du réseau, qui sait déléguer et faire appel à des collaborateurs extérieurs lorsque le besoin s'en fait sentir, est à creuser : échanger, partager des compétences, développer des partenariats, être plus forts à plusieurs, se faire reconnaître plus facilement. Le réseau aide à mieux concevoir les bases d'un vrai groupement, permet de concevoir, entre les adhérents, des liens multiples et variés. Avec le réseau, les connexions décident du rôle et du pouvoir des unités qui perdent leur insularité ou leur indépendance. Ainsi, paradoxalement à ce que l'on a évoqué précédemment, cette notion de réseau peut également autoriser une compréhension anti-individualiste : elle joint, comme nous l'avons vu, la pratique de l'innovation, de la recomposition, de la création. Le nombre grandissant de réseaux traduit, non seulement, la vitalité et la multiplicité des acteurs culturels, mais également la volonté d'être entendu et vu, dans un monde où les espaces se dilatent et où le temps est intemporel, où il faut parler plus fort et plus rapidement que son voisin pour être entendu ; et où, finalement, il semble que la coopération et l'union soient les seuls moyens d'exister. On peut donc comprendre le désir pour un lieu de vouloir intégrer, créer, multiplier les réseaux. Faire parti d'un ensemble réticulaire rassure, permet la découverte, l'échange, sans trop de prise de risque. Le réseau est un mode relationnel basé sur la confiance, l'échange, l'indépendance de chacun. En outre, il se fonde, par définition, sur des principes d'ouverture et de connexions : il y a bien échange d'information, rencontres, communications, création de projets communs etc.

#### ☞ Stimuler des initiatives.

Les structures du réseau coordonnent leurs activités de manière à créer un environnement favorisant l'émergence des processus innovateurs et le développement de nouvelles compétences, valorisant ainsi des opportunités internes et externes. L'idée de réseau repose sur deux éléments fondamentaux : les interactions et les mécanismes d'apprentissage. Ces aspects sociaux d'ouverture, d'expérimentations, de recherche et de partage sont représentatifs d'une multiplicité. Ces structures en réseau cherchent même dans l'individualité le dépassement de l'ego au profit du propos, et une remise en cause du leadership par les individus. C'est ici que nous pouvons parler de co-élaboration au sein de la Fédurok [cf 2.2.2 Réseau et co-élaboration, p.51].

#### ☞ Replacer l'humain au cœur des relation professionnelles.

Les réseaux remplissent donc une véritable mission de service public puisqu'ils contribuent au développement culturel, à la démocratisation de l'accès à la culture et au partage de valeurs comme le respect et l'écoute de l'autre. Tous les professionnels rencontrent au quotidien le même type de difficultés, c'est pourquoi ils éprouvent le besoin de se regrouper en réseau. Le réseau participe à la promotion des activités de ses membres et accompagne leurs initiatives. Le réseau organise des rencontres, diverses opérations de promotion des musiques actuelles, par exemple. L'objectif du réseau est d'avoir plus d'impact que les structures peuvent en avoir individuellement. En cela, le réseau est un projet territorial remplaçant l'humain au cœur des relations interpersonnelles et professionnelles.

☞ Le réseau, facteur d'identité et de structuration du territoire.

Le réseau est instrumentalisation, outillage de la culture, outil vers une action culturelle territorialisée. Le fonctionnement en réseau implique plus largement une conception, voire un engagement idéologique, philosophique ou politique. Des acteurs travaillent avec d'autres acteurs, forts éloignés, sans apparemment se soucier de la moindre dimension territoriale : on fait des projets à distance, les grands flux sont invisibles. Mais les réseaux n'ont de sens que lorsqu'ils associent des lieux différents, et un tel système se nourrit précisément de ses différences : cela résonne toujours en terme de territoire. Il s'agit de devenir une plate-forme d'échange, de soutien et de coopération entre des structures culturelles indépendantes, multidisciplinaires et isolées ; et de lutter contre les « régionalismes » culturels. Les réseaux d'échanges sont envisagés comme créateurs du nouveau lien universel et d'aménagement des territoires.

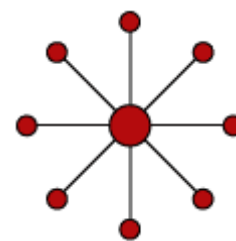
☞ Le réseau, espace de démocratie

Le réseau peut être également lieu de contre-pouvoirs. Les qualités et caractéristiques du fonctionnement réticulaire, outre le fait qu'elles rendent plus complexe la distanciation à l'égard des pouvoirs du réseau, permettent la naissance d'espaces d'autocritique et la remise en cause de possibles emprises. Car plus que des questions de fonctionnement et d'organisation, de connexion et d'échange, le réseau engage désormais de véritables questions idéologiques et philosophiques quand à nos modes relationnels, nos engagements au sein de la société. Le réseau est sans doute le reflet le plus marquant de cette nouvelle manière de fonctionner : plus qu'un outil, il devient idéologie, état d'esprit, voire philosophie, et derrière l'avatar social se cache de véritables forces d'actions démocratiques.

☞ **Il semble d'ailleurs que comprendre le réseau, c'est aujourd'hui comprendre, pour une large part, bon nombre des mécanismes régulant les sociétés actuelles.**

• Freins et limites du système en réseau.

Derrière la mythologie réticulaire se cachent d'éventuelles limites dont il faut être conscient, pour mieux les dépasser, et sur lesquels il s'agirait de se pencher afin d'être en mesure d'appréhender le réseau Fédurok à sa juste valeur. Le réseau reste avant tout une notion idéologique et est, par conséquent, emprunt d'un certain nombre de croyances et d'idéaux. Il va de soi que chacune des notions doit être conçue avec prudence et distance critique. Comme les bénéfices, nous allons tenter de lister les différents points de vigilance du système en réseau, en essayant d'être le plus exhaustif possible.



☞ Egalité des chances entre structures différentes.

Si la diversité des acteurs, hétérogènes et majoritairement associatifs, qui constitue le réseau est vécue ou présentée comme une richesse, elle peut en montrer également ses limites. En effet, comment trouver des dénominateurs communs entre différents acteurs aux statuts ou aux velléités composites ? La disparité entre les structures entraînent parfois des difficultés pour tendre vers une homogénéisation dans les discours et les travaux du réseau. On aura, de plus, à considérer le risque

de morcellement du territoire par les réseaux comme la justification de nouvelles logiques de gestion des collectivités. Le paradoxe est que la continuité conceptuelle des réseaux dans l'espace (on peut aller partout, de partout) favorise la discontinuité et l'émiettement des lieux. Ainsi, il faudra faire attention à l'égalité des chances entre les territoires. Et la Fédurok illustre bien ces propos avec une hétérogénéité des acteurs et des représentations. Une question se pose alors : comment définir et rassembler autour d'une même ligne ?

☞ La notion de péage et les adhérents dormants.

Vient s'ajouter avec les difficultés de regrouper des lieux disparates, la notion dite de péage. Avec le montant des cotisations qui augmentent inévitablement, les frais de déplacement, le temps consacré à répondre aux demandes administratives etc., le fait de participer et de faire parti d'une fédération n'est pas systématiquement faisable pour tous les lieux, en particulier pour les petits équipements. C'est pour cela que la Fédurok doit veiller à ne pas devenir la fédération des SMAC, la maison d'une certaine culture légitime. L'adhésion supposant la participation aux rencontres bi ou tri-annuelles, cela nécessite également un budget pour les déplacements. Il ne suffit pas d'être membre d'un réseau, encore faut-il avoir les moyens d'en être un acteur. C'est ce que l'on qualifie de « péage », une notion que l'on peut nécessairement renvoyer à celle des réseaux culturels imposant le paiement d'une adhésion, d'un apport financier régulier etc. Néanmoins, il semble évident que le réseau impose un certain nombre de conditions d'adhésion qui – toutes aussi nécessaires – fait tout de même la valeur du réseau.

Il n'y a pas de nombre idéal d'adhérents pour un fonctionnement en réseau : le réseau de 150 adhérents peut exister tout comme celui de 3. Toute taille de fédération est en soi intéressante, à partir du moment où le nombre « d'adhérents dormants » est réduit au minimum. Si elle est adhérente pendant un ou deux ans sans faire appel au réseau, une structure peut aussi perdre le sens du dispositif. Et nous l'avons vu dans les caractéristiques de la Fédurok : tout lieu adhérent qui ne participe pas à au moins une AG sur les trois années est considéré comme n'étant plus adhérent l'année suivante.

☞ Autonomie et indépendance face au réseau.

Les structures qui se sont émancipées sont-elles capables de ne pas étouffer les nouveaux arrivants ou ceux plus faibles ? Chacun ayant droit à sa propre initiative, un réseau malgré toutes les précautions prises peut s'avérer être un facteur d'exclusion ou de marginalité. Le modèle en réseaux ouvre simultanément à la connexion ou à l'isolement. Le degré d'autonomie et d'indépendance des membres est important à définir. Il s'agit, en effet, de savoir dans quelle mesure chacun des membres du réseau sont indépendants par rapport à ce réseau, et connaître également les limites de ce réseau. En fait, les réseaux dispersent les êtres plus qu'ils ne les rapprochent ; ils sont largement facteurs d'indifférence – tout au moins tant qu'ils fonctionnent – car le jour où par accident ils ne fonctionnent pas, ils provoquent frustration et agressivité. L'habitude de l'utilisation des réseaux finit par créer un besoin. Que se passerait-il si tout cessait, si par exemple, les circuits électriques devenaient indisponibles ou inutilisables ? Symbole de circulation et de continuité, le réseau renvoie immédiatement à son contraire, la panne, l'arrêt, la crise, la saturation, le bouchon, le court-circuit.

#### ☞ Perte de confidentialité

Le réseau désenclave, mais le réseau enclave. C'est le bras armé du système : réseaux de surveillance, de propagande, mise en réseau de fichiers etc., la connexion devient oppressive. Le réseau ne peut, pas plus que la communication, revendiquer tout à la fois solidarité et liberté. Ce sont deux termes contradictoires. L'un des problèmes les plus importants est peut-être la perte de la confidentialité. Il existe toujours des personnes surdouées en informatique capables de démonter les systèmes les plus complexes et de s'introduire dans l'intimité des relations individuelles ou collectives. Les êtres humains sont maintenant tous fichés dans un certain nombre de banques de données, tout ceci représente des problèmes d'éthique très contemporains.

#### ☞ Absence de hiérarchie et difficulté de régulation.

Le déploiement de l'information, qui rend possible le développement exacerbé des réseaux, n'est pas aussi légitime qu'il le paraît : l'égalité de chacun sur le réseau ne serait qu'une illusion, tout comme l'absence de hiérarchie. L'information ne fait pas le savoir, et les paramètres parallèles à la recherche et à la transmission d'information sont suffisamment prédominants pour constituer de possibles entraves à ces notions d'égalité et de hiérarchie de type horizontale. En d'autres termes, il ne suffit pas que l'information soit mise à disposition, encore faut-il qu'on y ait accès et, qui plus est, qu'on sache aller la chercher. Et c'est ici que l'entrée en matière du chargé d'accompagnement prend toute son ampleur [cf 3.1.1 L'accompagnement à la Fédurok, p.69]. Il semble également important de garder en mémoire que s'il n'y a pas de hiérarchie formelle sur le réseau, cela n'empêche en rien l'existence d'un certain nivellement des influences de certains par rapport à d'autres. Si le réseau n'accepte pas la verticalité, on ne peut nier le fait que certains de ses adhérents soient plus influents que d'autres, sans pour autant qu'ils expriment la volonté de se placer en position dominante. Et c'est le rôle de la Fédurok de réguler cet aspect.

#### ☞ Virtualité ou absence de sociabilité.

Dans la conclusion de son imposante œuvre, Manuel Castells déclare : « *Il y a un abîme entre notre sur-développement technologique et notre sous-développement social. Notre vie économique, sociale et culturelle est bâtie sur des intérêts, des valeurs, des institutions et des systèmes de représentation qui, au total, brident la créativité collective, confisquent les fruits de la technologie de l'information et dévient nos énergies vers des confrontations destructrices.* »<sup>28</sup> C'est la valeur sociétale de l'engagement à un réseau qui est en jeu ici. Vient s'ajouter à cela la virtualité du réseau qui est une autre caractéristique désormais évoquée à propos de celui-ci, et ce d'autant plus à l'heure actuelle où se multiplient les flux d'informations immatérielles, virtuelles. Nombre de réseaux étant fondés sur cette immatérialité, la communication devient un enjeu majeur du processus de réticulation. Ainsi, le réseau, entité abstraite, suppose une participation active de ses adhérents, son existence reposant sur le bon vouloir et la motivation de ceux-ci. De par la qualité virtuelle et technologique du réseau, les différents participants n'ont d'ailleurs pas toujours le sentiment d'appartenir à un réseau, et envisagent souvent leur investissement comme quelque chose de naturel, allant de soi. Une virtualité qui entraîne également une notion de transparence, dans la mesure où chacun doit être capable d'entrer en contact avec un autre membre de ce réseau. Il s'agit ici de visibilité, de présence sur l'échiquier national [cf 3.3.2 NTIC et réseau, p.107].

---

<sup>28</sup> Manuel Castells, L'ère de l'information, tome 3. Paris : Fayard, 1999.



#### ☞ Un réseau en circuit fermé.

Face à un enthousiasme pour le fonctionnement en réseau, le risque de voir ce dernier se développer en circuit fermé, sur lui-même, constitue une réelle source de critique de la logique réticulaire. La nature des maillages et interconnexions conduit à la circularité. En effet, les risques de circularité et d'enfermement doivent être préoccupants et la création d'outils comme les syndicats ou encore la recherche de partenariats deviennent alors indispensable. De plus, le réseau doit s'auto évaluer régulièrement pour éviter toute dérive. L'extension n'est pas nécessairement synonyme d'ouverture mais peut, dans bien des cas, être synonyme d'intégration, pour ne pas dire absorption. Tout adhérent intégrant un réseau contribue, malgré lui, au développement de cette logique circulatoire. Il est donc essentiel de comprendre que le réseau relève d'avantage d'un fonctionnement circulaire que linéaire. Il s'agit donc de savoir, au préalable de toute intégration ou création de réseau, ce que l'on souhaite en faire. On ne peut pas nier le fait que le fonctionnement en réseau soit, de par sa nature même, sujet à favoriser la circularité des échanges, des connections et à terme, de l'enfermement. L'objectif à ne pas perdre de vue est donc de continuer à avancer sans s'embourber dans le cercle vicieux de la rotation interne.

#### ☞ Une standardisation des pratiques.

Alors que l'idéologie réticulaire prône la rencontre et la diversité, on pourrait voir en cette confrontation l'occasion d'une standardisation des pratiques, une uniformisation du regard et de la création, même. Comment ne pas l'envisager après avoir évoqué les possibles circuits fermés que constituent les réseaux ? Si le réseau s'expose aux dangers du repli sur soi, les structures peuvent redouter une certaine standardisation. Si les échanges, les rencontres et circulations ont bien lieu au sein d'un réseau, l'autarcie circulaire a néanmoins ses limites. Les structures en viennent à ne traiter qu'avec les mêmes partenaires, des partenaires qui, bien souvent, leur sont analogues. Pour autant, l'identité et l'indépendance de chacun n'est pas entièrement entachée, ni la conscience d'être en pleine possession de ses capacités décisionnelles. C'est ici que l'uniformisation est à craindre. Rappelons que le réseau fonctionne sur la confiance, l'entente cordiale, et sur un certain nombre de codes et de règles communes qui permettent aux différentes entités de coopérer. Les différentes parties sont intrinsèquement portées par ces principes. Les structures partagent donc des intérêts communs, des objectifs similaires, une culture commune, ce qui facilite d'autant plus l'uniformisation (sans pour autant empêcher l'indépendance de chacun). Les lieux souhaitant intégrer le réseau ont tendance à s'uniformiser pour mieux répondre aux principes de coopération, pour mieux s'insérer dans la circulation générale. Comme l'a soutenu Castells, il est donc essentiel pour des structures dont la naissance a souvent été déterminée par le désir de ne pas tomber dans des schémas préfabriqués et communément admis, de ne pas se satisfaire des modèles et de s'interroger quant à la valeur d'engagement sociétal inhérente à toute démarche réticulaire.

Pour conclure sur cet ultime paragraphe de la première partie, nous pouvons dire que le réseau a de multiples potentialités, à échelles géographiques diverses, articulant local et global. Cependant, il ne faut pas occulter l'importance des mesures d'accompagnement et de valorisation des structures, l'influence des modalités d'exploitation et de gestion. Au regard de la flexibilité d'usage et de développement des systèmes techniques, ce sont les utilisateurs et les institutions qui donnent sens au réseau, par les stratégies et les processus d'appropriation qu'ils mettent en œuvre. De plus, il s'agit également de recréer du lien social et politique en s'affranchissant du cloisonnement des territoires, inventer une citoyenneté des réseaux (travail sur du long terme). La performance d'un réseau donné va donc dépendre de deux de ses qualités essentielles : sa connexité, c'est-à-dire sa capacité structurelle à faciliter la communication entre ses composants (les 76 lieux Fédurok) ; et sa cohérence, c'est-à-dire le degré de communauté d'intérêts entre les objectifs du réseau (la Fédurok) et ceux de ses composants (les adhérents). Paradoxe des réseaux qui devraient décentraliser, fluidifier et qui, en même temps, concentrent et congestionnent. Le réseau, c'est en effet à la fois le rigide et le souple, le contrôle et l'autogestion, le formel et l'informel, le visible et le dissimulé, l'Etat et le marché, l'acteur et le système...

Faut-il pour autant en rester à cette note quelque peu noire ? Une chose est sûre : le réseau est un paradoxe. Le système de réseau ne poserait pas de question s'il était tout d'une pièce, négatif. Le réseau a été adopté par l'ensemble du système de revendication du secteur des musiques actuelles. Parce que son concept est séduisant, parce qu'il sait attraper l'hétérogène dans ses rets et opérer des liaisons, la pensée du réseau marque fortement les esprits et joue un rôle de plus en plus important dans les relations humaines, professionnelles, culturelles. C'est à cette exigence critique que ce mémoire espère contribuer, par le filtre de l'expérience de la Fédurok.

*Néanmoins, le fonctionnement de la Fédurok (ses méthodologies et ses outils) va-t-il à l'encontre de ces problèmes ou, au contraire, rencontre-t-il les mêmes difficultés ? Et si oui, comment faire pour lutter contre celles-ci ? C'est ce que nous allons essayer d'aborder dans les deux prochaines grandes parties.*

## II. Réseau(x) et Fédurok : la fédération évite-t-elle les pièges posés par un fonctionnement réticulaire ?

*« Le chaos opère sur moi comme un kaléidoscope avec de l'information qui émerge et tourne sans cesse, formant des réseaux qui finissent par avoir un sens »*

**Derrick de Kerckhove. L'intelligence des réseaux**

La nature de la structure Fédurok nous semble être un point essentiel dans la réflexion qui nous intéresse. Il ne s'agit pas de n'importe quelle structure, de n'importe quel réseau, de n'importe quel environnement artistique, et il apparaît inévitable qu'il faille nous pencher ici sur la nature intrinsèque de notre fédération, d'en comprendre les mécanismes de fonctionnement, ses objectifs, sa philosophie d'action. Car il semble bien que la nature de l'organisme soit déterminante quant à la justification de l'intégration ou la construction d'un réseau (dans le but de la structuration du secteur des musiques actuelles toujours). La distance prise ici à l'égard de l'évidence du réseau nous aidera, peut être, à comprendre certains mécanismes régissant la fédération et le monde culturel du secteur des musiques actuelles. Une distance qui nous paraît inévitable et essentielle pour une analyse d'un système professionnel, en tant que future actrice professionnelle culturelle.

Par conséquent, nous tenterons de répondre, dans cette deuxième grande partie, à ces questions : comment développer un réseau d'information, en tenant compte des attentes des acteurs, les enjeux et les besoins de mise en réseau ? Comment éviter les pièges posés par un fonctionnement en réseau ?

### 2.1 Visibilité et force d'action de la Fédurok/FSJ

La dimension politique des lieux de musiques actuelles est très marquée, notamment par leur représentation au sein du réseau de la Fédurok, dont l'une des attributions principales est de participer à la structuration du secteur des musiques actuelles et de représenter les lieux auprès des pouvoirs publics. La vie associative des lieux permet, dans la plupart des cas, une réelle démocratie participative où plusieurs parties prenantes peuvent s'exprimer. Le rôle politique des lieux se réalise donc à deux échelles : au niveau national via la fédération et au niveau local, directement avec les collectivités territoriales et d'autres acteurs du terrain. Comment la structuration en réseau de la fédération acquiert sa légitimité auprès des pouvoirs publics ?

### *2.1.1 La Fédurok : trait d'union entre acteurs de terrain et politiques culturelles*

Les réseaux sont des outils collaboratifs positionnés sur deux champs : le champ opérationnel et le champ politique. Ce sont deux dimensions importantes, et le réseau devient alors un outil entre des acteurs et un outil de rapport vers les collectivités, un outil de concertation.

L'objectif, lors de la création de la Fédurok, était de mettre en place une coordination nationale garante des spécificités du secteur. Dès 1994, les objectifs premiers étaient de faire respecter et reconnaître les musiques actuelles comme esthétique, d'être un interlocuteur national pour la réflexion et l'organisation du secteur. La Fédurok s'est investie dans diverses instances politiques et professionnelles, se faisant force de proposition afin de faire valoir les réalités d'activités de ses adhérents, et plus généralement des acteurs associatifs, quant à l'évolution des politiques publiques en direction du secteur des musiques actuelles, et des cadres légaux et professionnels (convention collective, réglementation professionnelle, action des organismes professionnels comme le CNV, etc.). Pour ce faire, la fédération a participé à la création d'espaces de concertation rassemblant diverses organisations professionnelles (syndicats et fédérations), et dans certains cas les pouvoirs publics, afin d'agir sur ces problématiques structurelles : Agi-son, Ufisc, la Concertation Nationale, etc. La participation à toutes ces instances de concertation témoigne du parti pris de la Fédurok qui est d'associer le plus de partenaires professionnels et politiques possibles aux réflexions et d'avancer collectivement sur les chantiers structurels.

D'une part, la Fédurok est au service de ses adhérents par un accompagnement permanent à la fois collectif – par le biais de commissions et d'ateliers lors des Journées Professionnelles – et individualisé des lieux. Elle se positionne comme centre de ressources pour ses adhérents en priorité mais également pour l'ensemble des acteurs du secteur. D'autre part, elle crée et organise des outils de productions collectives [cf [III Gestion des ressources culturelles, p.68](#)], de dialogue et de partenariat entre les pouvoirs publics et le secteur professionnel, afin de dégager des solutions profitables aux adhérents et à l'intérêt général du secteur des musiques actuelles. La Fédurok, en tant que réseau d'acteurs et de travail peut jouer un rôle de « lobbying » auprès des pouvoirs publics pour les informer et les alerter de la fragilité et la précarité du secteur en s'appuyant sur les situations concrètes de ses adhérents.

Comme nous l'avons vu précédemment, le principal enjeu de l'observation au sein de la Fédurok trouve sa raison d'être dans le manque de données et d'informations actualisées sur les lieux de musiques actuelles. Il s'agit là d'une question récurrente depuis 1998 et qui est très clairement pointée dans différents rapports, notamment celui de la Commission nationale à Catherine Trautmann. Fort de ce constat, il apparaît de plus en plus nécessaire que les acteurs professionnels s'organisent et développent de manière concertée et indépendante leurs propres outils d'analyses afin d'assumer la production de leur connaissance. Outil de connivence inscrit dans le processus de légitimation des musiques actuelles, la Fédurok n'a eu de cesse de tenter de démontrer, en s'appuyant sur les principes de la démocratie participative, qu'elle avait toute sa place dans la mise en œuvre et la co-construction des politiques publiques.

La question de l'observation a donc été très vite un enjeu qui devait permettre d'ajuster la focale des outils institutionnels créés par les collectivités en démontrant que ces musiques comportaient des enjeux artistiques majeurs, qu'elles concernaient un nombre important de citoyens de tous âges et qu'elles véhiculaient des espaces symboliques cruciaux pour l'identité des individus. Elles représentaient de plus un poids économique important et une alternative au marché garanti d'une certaine diversité de l'offre culturelle. L'observation est, et reste impérative pour permettre les négociations. Il s'agit d'une porte d'entrée de toute concertation partenariale avec les pouvoirs publics. C'est pour cela que des outils tels que l'accompagnement, l'observation ou encore des outillages plus technologiques sont indispensables au fonctionnement et à la reconnaissance du secteur.

De plus, le réseau contribue à fournir des aides allant de la formation à la diffusion, en partenariat avec les collectivités territoriales et les organismes du milieu professionnel. Avec les organisations des journées nationales, lieux et collectivités, à destination des élus et techniciens des collectivités territoriales sur les projets des lieux, leur économie et les évolutions, à Annecy, la Fédurok a la volonté de se faire rencontrer les professionnels avec les élus pour créer un dialogue, une connaissance puis une reconnaissance. Ils conviennent d'organiser en partenariat et à l'initiative de la Fédurok, une journée de formation et d'information visant à sensibiliser les élus et les responsables territoriaux aux enjeux des musiques actuelles dans le but d'une meilleure prise en compte de ce champ dans les politiques publiques. Ce temps de formation des élus contribue à l'élaboration et à la modélisation de modules ou matrices d'interventions et de formations futurs. Ce premier cycle se déroule sous forme de deux journées intitulées : « *Conception et mise en œuvre d'un projet de lieu dédié aux musiques actuelles et amplifiées* » La première journée initialement prévue le 16 septembre 2009 au Brise Glace à Annecy se trouve désormais reportée les 19 et 20 janvier 2010 en ouverture des Biennales Internationales du spectacle à Nantes, à la Cité des Congrès, et est organisée par les réseaux territoriaux et les fédérations nationales (cf ci-joint).

OBSERVATOIRE  
DES  
POLITIQUES  
CULTURELLES  
DU LOCAL À L'INTERNATIONAL



**LE BRISE GLACE** \* \* \* \*  
SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES

formation des élus & techniciens territoriaux :

**Conception & mise en œuvre d'un projet de lieu dédié aux Musiques Actuelles sur un territoire**

**mercredi 16 septembre | Annecy (le Brise-Glace)**  
Première journée :  
- La qualification du projet de lieu sur le plan territorial  
- La nature des services déployés au regard des populations

Dans une deuxième session prévue début février 2010 de ce nouveau cycle de formation, la journée portera principalement sur les modes de gestion et l'économie du projet de lieu.

Dossier complet :  
[www.observatoire-culture.net](http://www.observatoire-culture.net) | [www.la-fedurok.org](http://www.la-fedurok.org)

**RENCONTRES NATIONALES  
POLITIQUES PUBLIQUES ET MUSIQUES ACTUELLES**  
organisées par les réseaux territoriaux et les fédérations nationales \*

Réseaux Initiative  
Développement Diversité  
Territoires Coopération Economie

**2 JOURS / 1 DEMARCHE:**

Elus, techniciens, acteurs, venez découvrir et partager des expériences concrètes issues de nos territoires. Ces rencontres sont pour vous l'occasion de débattre, proposer et imaginer les politiques publiques à destination des musiques actuelles.  
Il ne s'agit pas d'apporter une ou des réponses formatées, mais plutôt d'identifier une lecture permettant à tous d'imaginer les politiques territoriales ambitieuses, cohérentes et pérennes en direction des musiques actuelles.

Le 19 janvier Le 20 janvier

Journée d'échanges réservées aux membres des réseaux et fédérations nationales et territoriales, et des associations et collectifs du secteur des musiques actuelles.

Journée de rencontres entre acteurs, professionnels, élus et techniciens de toutes les collectivités, autour du réaménagement des politiques culturelles sur nos territoires afin de sortir de ces rencontres avec de réelles perspectives d'actions.

**19 et 20 JANVIER 2010**  
En ouverture des BIS  
A Nantes  
Cité des Congrès

RENSEIGNEMENTS : Le Pôle / [www.lepole.asso.fr](http://www.lepole.asso.fr) / [rencontre-nationale@lepole.asso.fr](mailto:rencontre-nationale@lepole.asso.fr) / 02.40.20.03.25

La conjugaison de sa philosophie d'action (échanges, réflexions, mise en place d'outils et de formations, etc.) et de sa démarche de mise en réseau démocratique fait de la Fédurok un réseau national à part entière face aux autorités étatiques. On peut dire que la Fédurok est un exemple de réseau national de musiques actuelles, créé par les acteurs de ces musiques, donc ascendant dans sa négociation avec les pouvoirs publics.

### 2.1.2 La Fédurok, un outil de négociation ?

*« Etablir des mécanismes de consultation et de concertation avec les gouvernements locaux, directement ou par le biais de leurs réseaux et de leurs fédérations, pour ce qui est de l'élaboration de nouvelles lois, de nouveaux règlements et de nouveaux modes de financement en matière culturelle. »*

#### **Engagement de l'Atelier 21 pour la Culture**

L'entrée des musiques actuelles dans les politiques publiques est, comme nous l'avons rappelé précédemment, le fruit d'une histoire particulière, née de l'arrivée de la gauche au pouvoir dans les années 1980 avec le concept de démocratisation. Et la définition de ce terme montre bien l'importance que l'Etat ne soit pas le seul décisionnaire et le centre du pouvoir. Cette prise de pouvoir et l'influence du secteur sur des décisions politiques n'a pu s'effectuer qu'au prix d'une structuration et particulièrement, c'est l'objet même de ce mémoire, une organisation en réseau.

En effet, si aucune mobilisation collective, aucun réseau ne participe à la négociation lors de prises de décision autour d'enjeux professionnels nationaux, le secteur se trouverait relativement sclérosé. Pour modérer nos propos, et rendre compte plus précisément de la réalité, nous pouvons dire que le réseau de la Fédurok n'est pas à l'origine des décisions politiques, mais se positionne et est reconnu comme expert de ce champ artistique que sont les musiques actuelles. Il joue plutôt un rôle de consultant que celui de réel processus de décision, celui-ci revenant le plus souvent, en dernier lieu, aux pouvoirs publics. *« D'une certaine manière, la création d'un réseau suffisamment fort en terme non seulement de diffusion, mais d'aide à la formation, d'accompagnement (c'est le travail de ce réseau) sera sans doute le premier médiateur des décisions que l'Etat aura à prendre sur le plan artistique. »*<sup>29</sup>

Le réseau Fédurok appuie la professionnalisation de ses adhérents, les encourage à respecter les règles professionnelles et à connaître l'actualité politique les concernant, les lois, les normes de fonctionnement de l'environnement du spectacle (notamment avec les listes de diffusion). Mais parallèlement, il défend la nécessaire capacité des acteurs à pouvoir adapter les cadres professionnels, dictés par les décisions politiques, à leurs objectifs et à inventer de nouvelles formes de production. L'idée est ici de ne pas enfermer mécaniquement les initiatives dans des cadres d'activités qui ne leur seraient pas adaptés, et de ne pas défendre qu'un seul modèle de « professionnalité » dans lequel toutes les structures devraient se mouler face aux lois. A ce titre, il entend préserver et conforter le tissu culturel, permettre à ses acteurs de s'adapter aux mutations

---

<sup>29</sup> Dominique Wallon, *Deuxième rencontres nationales, Politiques Publiques et MAA*, in La Scène hors série, avril 1999.p.109

économiques et sociales actuelles par la structuration des filières artistiques, encourager la concertation entre partenaires publics et privés de la vie culturelle de leur territoire.

Connaître son environnement culturel et socio-économique doit permettre de pouvoir mettre en place des dispositifs souples, évaluables avec des indicateurs concertés et inscrits dans une logique de filière autant que porteuse de valeurs artistiques et socioculturelles. La dynamique des activités lancée par la Fédurok n'est pas étrangère à l'exigence de l'observation demandée par les instances publiques, et il semble qu'elle intéresse autant le CNV que le Ministère (ainsi que certaines agences régionales). La Fédurok est un outil collectif pour optimiser les moyens des adhérents, dans une logique de développement local, global et durable ; elle est de plus un outil de communication, un outil de reconnaissance dans le monde culturel.

Il apparaît, en outre, que l'intégration de ces réseaux constitue également un outil de défense et de résistance. Ces structures se voulant, au départ, plus ou moins des systèmes alternatifs et contre-pouvoir des formes commerciales habituelles, la fédération apparaît comme un excellent moyen de faire entendre sa voix, voire de subsister. Il ne semble d'ailleurs pas faux d'attribuer au système réticulaire une part de responsabilité dans la reconnaissance progressive de l'importance et de l'utilité du phénomène des musiques actuelles. Quand il est bien identifié et reconnu, le réseau devient alors pour les pouvoirs publics une tête de réseau qui peut être un interlocuteur privilégié et expert dans le domaine des musiques actuelles. Le réseau est d'autant mieux pris en compte qu'il y a une prise de conscience du champ d'action couvert par les acteurs des musiques actuelles sur un territoire. En effet, un élu va être davantage sensible aux dimensions des projets musiques actuelles : à la dimension artistique, évidemment, mais également sociale et culturelle. A cela s'ajoute un impact non négligeable sur la santé, la jeunesse et enfin sur l'attractivité et l'image du territoire, missions chères aux yeux des instances politiques.

*Pour toutes ces raisons, nous pouvons affirmer que la Fédurok joue un rôle en tant que négociateur entre les acteurs de terrain et les politiques culturelles. Au-delà de ce statut, difficilement acquis, quels sont concrètement les mécanismes qui permettent une telle force d'action ? Nous allons voir que les valeurs et les principes de participation, menant à la co-élaboration et au partage/diffusion des connaissances ne sont pas étrangères aux volontés d'anticipation, de présence et de visibilité de la Fédération nationale des salles de musiques actuelles.*

## **2.2 Valeurs et principes de participation : pour le partage des connaissances et une co-élaboration efficace**

### ***2.2.1 Valeurs et principes de participation***

Ce qui est particulièrement frappant, et qui revient et va revenir souvent tout au long de ce mémoire, c'est la présence effective et la défense accrue de valeurs au sein du réseau de la Fédurok. Effectivement, les multiples acteurs s'appuient sur un ensemble de valeurs qui leurs sont précieuses et toutes les productions (écrits, discours, revendications, outils...) naissent principalement à partir de ces principes. Le réseau Fédurok est une vraie philosophie, et nous allons dans cette partie tenter d'illustrer cet état d'esprit, avec une toile de ces valeurs : berceau et moteur de toute action.

- Tout d'abord, le réseau s'appuie grandement sur des textes officiels et des principes universels.

En effet, dans une démocratie comme la notre, qui a adopté les principes de l'Unesco sur les droits culturels<sup>30</sup>, la politique culturelle doit veiller à ce que chaque personne puisse participer aux activités culturelles de son choix. Il ne s'agit plus alors de penser l'activité culturelle comme un simple et anecdotique moment de loisir, de détente, mais plutôt de savoir comment le projet culturel construit l'identité culturelle de la personne en quête de plus d'autonomie et participe à la construction d'une société. Et ces valeurs sont primordiales. De façon plus générale, il faut noter que les pratiques liées aux musiques actuelles renvoient fortement à la notion de diversité culturelle, et donc à la convention sur la protection et la promotion des expressions culturelles de l'Unesco, signée à Paris le 20 octobre 2005. De plus, concernant les aspects plus techniques, la loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) prévoit de mettre en place une gestion plus démocratique et plus performante, au bénéfice de tous : citoyens, usagers des services publics, contribuables et agents de l'Etat. Les orientations sont alors prises selon les lois, dispositifs ou conventions citoyennes suivantes :

☞ Affirmer le principe de respect de la diversité des initiatives et de l'organisation de leur solidarité afin de concourir à l'expression de l'intérêt général.

☞ Favoriser la diversité culturelle et la pluralité des expressions artistiques comme une voie alternative aux modèles uniques (« *c'est en refusant la rationalisation dominante – pour ne pas dire systématique – des critères de sélection que les structures artistiques et culturelles s'opposent autant à la logique «d'excellence» pratiquée par l'intervention publique qu'à celle de la rentabilité financière constitutive des industries culturelles* » – manifeste de l'Ufisc)

☞ Promouvoir l'existence d'un tiers secteur issu de l'Economie Solidaire et Sociale

#### *En aparté : l'économie sociale et solidaire*

S'appropriant des concepts de l'économie sociale et solidaire, les organisations professionnelles du secteur associatif, et notamment la Fédurok et la FSJ, se sont positionnées sur l'idée de « tiers secteur » des musiques actuelles. Ce positionnement renvoie à l'idée d'une « troisième voie » de développement de l'activité, s'intercalant à la croisée des champs privé marchand, public et associatif amateur mais n'étant assimilable à aucun des trois. Se fondant sur une économie plurielle combinant autofinancements, subventions et ressources non monétaires, cette troisième voie renvoie à une activité à finalité non lucrative visant des objectifs artistiques et culturels. Ainsi, le secteur associatif revendique à la fois l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics financeurs et l'initiative privée, tout en sollicitant une subvention pérenne à titre de missions d'intérêt général<sup>31</sup>. La première règle de l'ESS renvoie aux notions de démocratie interne et exprime une volonté de s'associer autrement que par l'actionnariat ou le salariat. La seconde règle garantit la constitution progressive d'un capital propre pour le lieu d'économie sociale, en interdisant le partage des excédents entre associés ou, du moins, en le limitant. Enfin, la dernière règle complète la seconde en précisant que la finalité de la structure n'est pas le profit de ses membres mais le projet social de l'organisme.

<sup>30</sup> Article 5 de la Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, 2001.

<sup>31</sup> Arthur Gautier, *Le positionnement économique des lieux associatifs de musiques amplifiées : l'apport de l'économie sociale et solidaire*.p.152



☞ Inscrire ses activités dans une démarche de développement durable, tant du point de vue environnemental qu'économique, social et culturel.

☞ S'inscrire dans une action territorialisée et de proximité (tendant à s'adresser à une population et non seulement à un public) prenant en compte les freins et obstacles à l'accès aux offres et aux pratiques artistiques et culturelles (qu'ils soient économiques, physiques ou symboliques).

☞ Reconnaître la portée artistique, culturelle et sociale des pratiques au-delà de leur simple catégorisation en « pratique amateur » ou « pratique professionnelle ».

☞ de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 2001 et 2005

☞ des démarches de développement durable, et de l'Agenda 21 pour la Culture

Extraits : « *Principe 4 : Les gouvernements locaux se constituent en réseaux, échangeant leurs pratiques, leurs expériences et coordonnant leurs actions (...)* Principe 5 : *La bonne gouvernance se fonde notamment sur la transparence de l'information (...)* Principe 14 : *L'appropriation de l'information et sa transformation en savoir par les citoyens est un acte culturel. Par conséquent, l'accès sans distinction aux moyens technologiques, d'expression et de communication, ainsi que l'élaboration de réseaux horizontaux, renforce et alimente la dynamique des cultures locales et enrichit le patrimoine collectif d'une société fondée sur le savoir. »*

☞ de l'Observations Participative et Partagée. Pour plus de détails :

[cf 2.2.2 Réseau et co-élaboration p.51, et 3.1.2 La philosophie OPP au travers de ses outils, p71]

• Puis, le réseau possède un panel de valeurs, dont la plus récurrente est le principe de participation.

☞ Principes de participation

Il importe en outre de mentionner le fonctionnement de type participatif, fait de débats, de confrontations, d'acquisitions collectives de connaissances, de formation par l'échange, de tentatives de mobilisation des équipes bénévoles et salariées. En effet, la forme associative s'est avérée en accord avec un mode de fonctionnement et d'organisation du travail de la fédération, qui se voulait participatif et collectif, basé sur un jeu démocratique. Cette éthique de fonctionnement s'est particulièrement affirmée dans la seconde phase de développement de la fédération. La méthode de travail et le mode de fonctionnement se sont ainsi mués en philosophie d'action, la manière de faire devenant aussi importante que l'objectif à atteindre. L'idée de fonctionnement participatif et de production collective des contenus a été placée au centre de la démarche de la fédération, qui y voit le garant de résultats viables et cohérents à son action. Dans cette optique, le travail de la fédération consiste à poser les cadres de travail, à apporter des éléments de réflexion et à soulever des problématiques ; et ce sont les adhérents qui réfléchissent collectivement, partagent des analyses et produisent les contenus ensuite défendus par la fédération. Inévitablement, une demande de participation au réseau de la Fédurok résulte d'une volonté de :

- s'engager dans les échanges d'expériences et les réflexions développés entre les membres de la Fédurok, tant sur des questionnements techniques communs que sur des enjeux globaux concernant les musiques actuelles et amplifiées ;

- prendre du recul et de mettre en perspective ses activités grâce aux outils d'observation participative et partagée mis en oeuvre par la Fédurok ;
- positionner son projet au sein d'un réseau national de structures caractérisées par une communauté d'objectifs, de pratiques et de valeurs.

Par conséquent, dans un système en réseau comme celui de la Fédurok, nous ne pouvons nier le pouvoir du principe de participation, preuve d'une démocratie participative et co-élaborative.

☞ Autres valeurs.

L'activité de la Fédurok fonctionne également au travers d'autres valeurs. C'est souvent le cas pour un système agissant sous le statut d'association, notamment dans le secteur culturel. Néanmoins, il nous semblait important de rappeler cet ensemble de valeurs, qui ne sont jamais assez répétées. Nous pouvons, pour cette partie, nous permettre de faire la liste de ces valeurs auxquels adhère le réseau Fédurok/FSJ. A savoir,

- le concept d'utilité sociale, de réciprocité et de non lucratif, à mission d'intérêt général
- la démocratie participative et militante
- la logique de co-construction, des valeurs coopératives et solidaires
- une éthique associative sur la participation et l'implication citoyenne
- les principes de l'éducation populaire
- la transparence, l'absence de hiérarchie, l'égalité
- l'appartenance à un collectif
- l'échange et la transmission du savoir faire professionnel
- le goût de l'innovation (pas seulement artistique)
- l'humain au centre de l'activité
- le partage de connaissances et d'outils, pour formaliser un espace de travail commun
- etc.

et ceci dans l'objectif de,

...participer à la reconnaissance et à la prise en compte du champ artistique des musiques dites actuelles ; participer à la reconnaissance et à la prise en compte des acteurs représentés ; approfondir la connaissance mutuelle des membres ; capitaliser les réflexions et expériences ; articuler les actions et les représentations politiques entre les différents échelons territoriaux et donc entre les différents signataires ; témoigner d'une éthique professionnelle commune ; définir des stratégies et des actions partagées ; partager à flux tendu les principales informations inhérentes à notre secteur d'activités et impactant nos problématiques et actions communes ; développer une action de proximité ; placer l'humain au centre de l'action en cherchant à favoriser son épanouissement, son éducation, son émancipation et sa créativité ; favoriser les mixités et interactions sociales et générationnelles en s'appuyant sur le terreau fertile des musiques actuelles, champ artistique dit « populaire » pratiqué (musicien), apprécié (mélomane) ou permettant l'implication (organisateur, encadrant...) ; permettre aux populations, et notamment aux jeunes, de ne pas être confinées à l'offre unique et globale des industries du divertissement ; conjuguer harmonieusement, afin qu'ils s'interpénètrent et ne s'affrontent pas, les concepts de démocratisation culturelle et de diversité culturelle ; soutenir et encourager les pratiques amateurs mais aussi les démarches de professionnalisation ; favoriser et soutenir les initiatives et les implications citoyennes ; défendre l'expérimentation artistique, en tant que maillon essentiel de la diversité culturelle...<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Extrait du protocole de coopération des fédérations.

Nous voyons alors un engagement très important, une identité via l'environnement professionnel du réseau : une construction identitaire de chacun, au travers de projets et d'actions que développe la fédération. Les acteurs de ce secteur partagent un engagement pour des musiques marginalisées par les circuits professionnels, autant privés/marchands que public, en place avant leurs arrivées. En outre, ils partagent la volonté de faire autrement, de ne pas appliquer une logique purement commerciale, ni de s'inscrire dans l'institution et sous la tutelle des pouvoirs publics. La place remarquable du bénévolat est significative dans cet état d'esprit *fédurokien*.

*En aparté : un bénévolat massif et essentiel.*

Le secteur des Musiques actuelles présente cette particularité de recourir massivement au bénévolat, de 11,8% à 90% des effectifs selon les salles<sup>33</sup>. Dans beaucoup de lieux encore aujourd'hui (généralement des petites ou moyennes structures), la présence des bénévoles est obligatoire s'ils souhaitent développer des projets et notamment la diffusion de concerts. Mais pour d'autres, au delà de cet aspect impératif, c'est avant tout l'âme de la structure. Et certains bénévoles s'investissent pour les mêmes raisons que les salariés : la musique, le militantisme associatif et la défense de certaines valeurs sociales et politiques.

De la sorte, la Fédurok assume totalement un rôle déterminant sur le plan artistique et culturel tant local que national : des valeurs artistiques musicales qui se fondent sur l'innovation, l'usage des technologies ainsi qu'une étroite relation avec les professionnels, les élus et les populations. Il s'agit notamment de penser l'individu comme acteur et non comme simple consommateur / récepteur d'œuvres artistiques produites par des professionnels.

➔ Toutefois, il convient de préciser que la description que nous venons de faire se veut délibérément caricaturale et excessive pour les besoins de la démonstration.

Le réseau semblerait donc jouer sur des notions idéologiques ; bien que la Fédurok ne soit pas si ouverte que cela (l'ouverture et la liberté d'accès ne sont pas si souples, il existe des barrières à l'entrée du réseau), c'est un réseau spécialisé et professionnel. Les lieux de la Fédurok présentent, par leurs diverses activités, un caractère avéré d'utilité sociale qui les différencie des autres acteurs du secteur des musiques actuelles. Les lieux de la Fédurok se retrouvent réellement dans une troisième voie entre le secteur public et le secteur privé lucratif, positionnement qui est clairement partagé par les équipes des lieux et amené à être soutenu auprès des différents partenaires. **La Fédurok veille à ce que soit identifié et reconnu l'héritage des valeurs, de modes de relations et d'actions portés et partagés par de nombreux projets de lieux de musiques actuelles.** L'échange, l'expérimentation, l'ouverture vers l'extérieur étant, comme nous l'avons vu, au cœur de la philosophie de cet espace.

*Le réseau est ainsi prétexte à l'échange : partenariats et développement de projets communs, collaborations et jumelages par le biais de la concentration d'informations, d'échanges etc., les projets, les artistes, les idées sont ici autant de sujets de connexions, de maillages. Les idées sont ici des principes indispensables aux notions de co-élaboration et de partage des connaissances.*

---

<sup>33</sup> Extrait de la synthèse de la 2<sup>e</sup> édition du Tour de France 2001-2002.

## 2.2.2 Réseau et co-élaboration

« La stratégie de nos organisations depuis quelques années a été de discuter, négocier, participer pour faire avancer nos idées, notre secteur. »

**Sébastien Cornu, président de la Fédurok**

Le réseau est considéré ici comme un outil de diffusion et de construction. L'échange va bien au-delà de toute idée de transaction ou de contrepartie ; il est transformation. Rappelons que l'objectif principal de la mise en réseau est la structuration et le développement des musiques actuelles et des structures du territoire au niveau national. La production de connaissances va alors devenir un élément d'identification fort pour le secteur développant l'idée d'une «identité commune». Elle en devient ainsi, pour la fédération, un levier de cohérence politique. La principale limite serait un risque de formatage dans la manière de percevoir les lieux, comme un «copier/coller» de chaque lieu et territoire. Le besoin de connaissance du secteur des musiques actuelles n'est plus à démontrer. Mais cette connaissance doit passer par une phase de production collective, permettant d'analyser les pratiques, de dégager les problématiques et de proposer des contenus accessibles à chacun. Les travaux produits doivent dépasser la simple description et tendre vers des analyses critiques et prospectives. Les critères d'analyse et les thèmes à interroger doivent être discutés et fixés collectivement. A travers la construction collective, c'est bien la mise en place d'une culture de l'échange et du transfert des connaissances qui se joue afin de créer un patrimoine à la fois individuel et collectif. Enrichir ce patrimoine de connaissances par l'interaction, en encourageant les relations entre participants, l'échange et l'enseignement réciproque, implique de travailler différemment et d'exploiter les ressources recueillies de manière coopérative. Dans ce cadre, la progression des outils et des analyses complémentaires se doit d'être définie par la concertation des acteurs, et ce, de manière de co-élaborative.

*Exemples :*

- ☞ Nouer des partenariats, développer un réseau, se décroisonner, apprendre à se connaître et accepter de ne pas être d'accord.
- ☞ Stimuler la mise en place de nouveaux projets
- ☞ S'enrichir personnellement, faire évoluer sa pensée

La coopération concerne à double titre les acteurs culturels territoriaux : d'une part, elle constitue un mode de développement économique qui s'inscrit dans une stratégie culturelle de projet de territoire. D'autre part, la coopération ouvrant une approche différente des partenariats, les acteurs publics peuvent jouer un rôle en initiant, en animant ou en soutenant la démarche, mais également en s'y inscrivant. Il s'agit de dépasser l'état de fait pour arriver vers un constat partagé et dynamique qui fait poids dans les enjeux de développement culturel. Cela passe aussi par l'animation des relations entre la structure et ses partenaires. Et cela suppose que les fédérations soient acceptées dans ce rôle d'apport externe, de distance, de vision globale. Ainsi, en réponse à ces différentes problématiques, les fédérations Fédurok et FSJ sont confrontées à un double enjeu. Premièrement, aider à donner une lecture plus précise et globale des projets des structures, concourir à leur meilleure mise en visibilité. Et deuxièmement, aider les structures à se développer notamment selon leurs modèles économiques en situation de fragilité.

Pour cela, la fédération doit développer des méthodes de travail qui puissent répondre à ces enjeux tout en étant pleinement acceptée par les structures. C'est pourquoi ces méthodes de fonctionnement reposent notamment sur le principe de la co-élaboration mais aussi sur l'acceptation de la transparence (sous couvert de confidentialité et de l'anonymat), ainsi que des retours d'observation ou d'analyse qui peuvent s'avérer exigeants dans la remise en cause des mécanismes de fonctionnement des structures. Il s'agit de savoir se remettre en question.

Elles reposent également sur le fait que les acteurs doivent rentrer dans une problématique qui va au-delà de leur propre développement, pour trouver des ressources dans la mise en réseau et accepter en retour que le réseau puisse avoir une lecture, partager les expériences. Ce sont les enjeux majeurs de l'observation participative et partagée mise en œuvre depuis quelques années à la Fédurok. Il faut également que ce processus puisse trouver un écho dans une dynamique collective, et des outils mutualisés à mettre en place, afin que la structuration collective des acteurs au niveau territorial dépasse la simple mise réseau et tende vers un véritable outil au service des acteurs et des territoires [cf III Gestion des ressources culturelles, p.68]. Au travers de la coopération, les territoires peuvent atteindre plusieurs objectifs d'une politique de développement économique local.

Les projets de coopération permettent tout d'abord de renforcer l'économie du territoire et d'assurer son développement en répondant aux besoins des collectifs qui les portent : ils constituent en cela un mode de développement économique endogène. Le réseau développe la conscience d'appartenir à un même territoire et d'avoir un destin commun. La culture est intimement liée à son territoire d'expression. Les possibilités d'actions de coopération sont multiples et dépendent des besoins des structures adhérentes et des hommes qui les animent.



#### *Exemples :*

- ☞ Partage de l'information : recherche de perspectives et d'axes de développement pour un secteur, veille culturelle...
- ☞ Partage de compétences et de moyens : partage de compétences, de lieux, de savoir-faire, de personnel, investissement en commun, d'achat, recours groupé à un prestataire, gestion collective de domaines spécifiques...
- ☞ Actions de formation : définition en commun des besoins de qualification, partenariats avec les systèmes éducatifs, actions sur l'adéquation formation / métier...
- ☞ Actions de recherche et d'innovation : intelligence économique et territoriale, recherche et développement sur thématiques communes, partenariats avec acteurs locaux (observatoires, laboratoires), ...
- ☞ Actions commerciales : promotion organisée en commun (site Internet, salons, publicité, labels), marketing du territoire, travail en commun en Europe, création d'événementiels...
- ☞ Collaboration avec les institutionnels : élaboration d'une stratégie globale de développement local, partagée par les acteurs publics et privés du territoire, élaboration d'un véritable projet commun culture / territoire...

Face à la demande croissante d'informations et de données des acteurs, institutions, organisations professionnelles, et partant du constat du retard important accumulé en ce domaine, il semble que la solution la plus adéquate pour apporter des réponses aux attentes respectives de chacun se trouve dans la collaboration et la rationalisation des moyens. En effet les observatoires culturels existants sont trop peu nombreux et disparates pour permettre à chacun d'accéder à des analyses qui le concerne. Il apparaît aujourd'hui opportun, concernant le spectacle vivant, d'anticiper et de réfléchir, par filière ou champ esthétique, à des pistes de mutualisation des moyens humains techniques et financiers. Il s'avère tout à fait pensable que des organisations professionnelles appartenant à un même secteur puissent partager à plusieurs la charge et la responsabilité d'un processus d'observation, plutôt que de ventiler ces moyens sur chacune d'entre elles. De tels projets permettraient, d'une part, de réaliser des économies d'échelle, et d'autre part, de créer des passerelles entre les dites organisations, et enfin de rationaliser le processus d'observation pour ce même secteur. En cela, la philosophie de l'Observation Participative et Partagée (OPP) de la Fédurok joue pleinement son rôle.

- Un outil pour co-élaborer : principes et éthiques de l'OPP  
pour l'outil en lui-même, [cf 3.1.2, [La philosophie de l'OPP au travers de ses outils p.71](#)]

La méthode de « l'Observation Participative et Partagée » repose sur un socle de **principes éthiques** et sur un **système de valeurs** validées entre les différents acteurs qui s'y impliquent. Ceux-ci sont d'une part les contributeurs (producteurs et maîtres de l'information donnée), et d'autre part les coordinateurs (qui organisent les processus d'observation). Ces derniers garantissent notamment le respect de la méthode et le bon usage des outils. Les partenaires, institutionnels et professionnels ont accès à l'information et sont associés s'ils le souhaitent au processus d'observation. Ce principe fondamental permet, entre autres, de lever une des principales contraintes rencontrées dans la mise en oeuvre des enquêtes par questionnaire qui reste le refus, explicite ou implicite, de fournir les informations attendues. Ainsi l'enquêté (le lieu adhérent à la Fédurok) devient cumulativement :

- ☞ créateur de la méthode puisque associé à chaque phase du processus de construction,
- ☞ contributeur par l'alimentation directe d'une base de données informatique partagée, mais aussi par la participation à des moments de production collective, d'analyse et de connaissance,
- ☞ et utilisateur de l'OPP de façon individuelle ou collective, par l'utilisation de l'outil Coopalis (consultation des informations le concernant, de restitutions statistiques et d'analyses produites)

Cette définition de l'enquêté est symboliquement et politiquement d'une importance capitale, puisque inhérente à une philosophie d'action fondant la méthode de l'Observation Participative et Partagée. L'OPP s'appuie, dans sa conduite et son traitement, sur une dynamique de partage de l'information et d'implication des acteurs : **la co-élaboration**. Cette notion doit permettre, par l'implication de chacun, d'amorcer une réelle dynamique collective. La participation ne doit en aucun cas être imposée, elle doit s'imposer naturellement, vis à vis des intérêts et des enjeux que chacun trouve à s'impliquer. De plus, cette méthodologie n'est nullement figée et peut se voir évoluer au gré des problématiques, remarques et demandes des différents participants. Elle doit s'adapter, dans le temps, aux attentes des contributeurs/utilisateurs et partenaires. Pour intégrer de manière la plus souple possible les questionnements et problématiques nouvelles émergents au gré de l'évolution du secteur des musiques actuelles. Elle doit devenir permanente, au service des

participants, et s'inscrire dans le long terme comme un outil de connaissance et d'aide à la décision ayant pour fonction d'alimenter les utilisateurs dans le quotidien de leur activité.

De ce fait, le volume d'informations collectées et les analyses produites constituent un socle de connaissances consultables à la disposition des professionnels pouvant les alimenter dans leur entreprise de développement et de structuration de projets. Ainsi, l'OPP doit permettre à chaque acteur de porter un regard différent sur son action et sa structuration en apportant des éléments de comparaison avec des lieux à taille, structuration, territoire, activités et projets identiques ou quasi similaires. Elle peut devenir un outil d'aide à la décision à destination des acteurs professionnels et/ou institutionnels. En effet, l'approche comparative apporte une réflexion critique à l'échelle globale et permet aux structures de se situer dans un ensemble beaucoup plus vaste. Elle peut également favoriser et renforcer l'émergence de nouvelles dynamiques d'échanges à l'intérieur du réseau (ou entre différents réseaux). Enfin, s'agissant du secteur des musiques actuelles et plus largement de celui du spectacle vivant, l'OPP doit contribuer à la réflexion générale sur de nombreux points, comme la structuration professionnelle, les politiques culturelles, l'aménagement du territoire. Elle doit permettre de bâtir, en concertation avec les partenaires publics des batteries d'indicateurs et des analyses permettant de replacer l'activité d'une structure dans un secteur professionnel clairement identifié de façon à en faciliter à la fois la lecture et l'évaluation.

En alimentant un outil de ce type, les structures s'alimentent elles-mêmes au sein du réseau. Ce principe préside à la réussite de tout projet reposant sur un fonctionnement coopératif et alimenté collectivement. L'enquêté traditionnel devient acteur de son enquête par le biais d'une mise en commun et d'une représentation collective, tout en restant propriétaire des données et de leur usage. Chaque structure contributrice, peut accéder à l'ensemble des analyses la concernant. L'ensemble des documents techniques et méthodologiques en lien avec l'élaboration et le développement de l'OPP se doit d'être accessible en toute transparence par les participants, les partenaires et le tout public. Ces documents sont mis en ligne sur le site Internet de la Fédurok (méthodologie, grille de questionnements, synthèses, analyses, comptes-rendus des réunions du comité coopératif de l'OPP comprenant la participation de la DMDTS, l'IRMA, l'Arcade PACA, le CNV etc., et du comité technique et scientifique). Il est important de rappeler ici, que ce travail a pour objectif d'améliorer la connaissance et qu'il relève des missions d'intérêt général de la fédération, à savoir de rendre accessible les résultats produits aux acteurs du secteur des musiques actuelles.

- Témoignages face aux principes novateurs et méthodologiques de l'OPP.

*« La démarche de l'observation participative et partagée prend du sens dans le fait que la méthodologie de l'enquête est le fruit d'un travail collectif, issu des acteurs du milieu, et que la production d'information devient un outil pédagogique et critique sur leurs propres pratiques. L'observation, au-delà de la production d'information, est également un outil pour une structure de mise en perspective par rapport à d'autres structures et territoires. La démarche de l'OPP procède d'un système différent du mode d'enquête classique enquêteur/enquêté avec les dérives potentielles qui peuvent en découler, notamment concernant l'utilisation des données produites. Par le fait que les acteurs eux-mêmes sont à l'origine des questions et maîtres de l'information produite, l'OPP se propose d'être dans une démarche de confiance vis-à-vis de ses adhérents. [...] Nos partenaires financiers sont demandeurs des informations récoltées, faute d'avoir dans leurs services des outils réellement fiables pour suivre nos activités. (...)*

*L'intérêt des partenaires pour la démarche OPP est grandissant et les conditions sont aujourd'hui favorables à ce qu'elle s'étende à d'autres domaines, culturels ou autres. L'observation vu sous cet angle, montre qu'il s'agit d'un objet évolutif, susceptible d'être modifié et/ou amélioré à tout moment. Dans ce sens, c'est un work in progress. ».*

**Patrick Bacot**, président de la FSJ.

...avec quelques résistances qu'il ne faut pas omettre...

*« Certains se saisissent plus des enjeux de l'OPP car ils sont en permanence dans une démarche de défendre leurs projets auprès de leurs financeurs, ce qui induit une nécessité de dégager de l'information sur le secteur pour alimenter le dialogue et pouvoir négocier. Ce type d'enjeu n'est pas forcément saisi par des structures en régie directe, par exemple, où la rédaction et l'appropriation des enjeux liés à l'observation sont différentes. D'autre part la question de nos adhérents se pose également : la formulation des questions ne répondait pas aux caractéristiques de nos adhérents. Le réseau Fédurok est très largement constitué de lieux de diffusion gérés par des associations. Or, le réseau Raoul présente également des lieux pluridisciplinaires. Lors de la saisie d'informations, ce décalage demande à adapter les réponses aux réalités de fonctionnement de nos structures. L'arrivée de GIMIC va certainement demander à développer ce travail d'accompagnement et de sensibilisation auprès de nos adhérents. (...) Cependant, au niveau de notre réseau, il faut du temps aux adhérents pour comprendre l'enjeu et l'intérêt de l'observation. Un consensus sur l'intérêt de la démarche n'évite pas malgré tout des écarts sur le degré d'importance qu'attribuent les différents acteurs à l'observation ».*

**François Jolivet**, adhérent à la Fédurok.

...néanmoins...

*« On a suffisamment alerté sur les phénomènes de standardisation du secteur des musiques actuelles, pour souligner ici combien l'OPP constitue une innovation ambitieuse et féconde portée par les organisations d'un secteur dont les structures se débattent pourtant dans des difficultés plus concrètes et immédiates ».*

**Philippe Teillet**, maître de conférence en musiques actuelles.

Viennent s'ajouter à l'outil OPP des supports indiscutables pour le mouvement de co-construction. En effet, le site Internet, bien sûr, constitue un de ces supports, avec un travail permanent en réseau via le Web : <http://fsj.la-fedurok.org>. Totalement automatisé, c'est-à-dire alimenté directement par l'équipe et les adhérents qui le souhaitent, le site est pour les adhérents un outil d'information et de communication en réseau, en particulier par l'usage d'un Intranet (avec codes d'accès). Pour le reste, il demeure en accès tout public. C'est un outil privilégié puisque qu'il sert de support unique à la transmission en ligne d'informations, sans plus aucune communication papier. Même si le travail d'observation s'appuie sur la dynamique d'échange et de production collective, il n'en demeure pas moins que le site Internet constitue un processus méthodologique réflexif et d'exploration ainsi que de formalisation distanciée de l'action et de la réflexion collective. La dynamique d'échange et de production collective se réalise régulièrement sur les listes de diffusion entre les membres des équipes mais aussi les CA réguliers et suivis, et surtout dans le travail des commissions.



Effectivement, des groupes de travail et commissions se constituent en fonction des besoins d'avancement des différents chantiers. Ces espaces permettent de mobiliser les membres des équipes adhérentes en fonction de leurs compétences et de leurs centres d'intérêt.

*Exemple des commissions : Commission Développement et Accompagnement Artistique (CDAA), avec des travaux sur les pratiques amateurs, l'action culturelle, le dispositif Musique en prison, ou le Monte Charge ; la Commission Economique et Sociale, la Commission Formation etc.*

[cf Annexe n°5]

De par ses outils, la fédération permet d'asseoir une discipline, le réseau prouve sa légitimité et peut être une force d'action structurelle et sectorielle. Les synergies, les convergences et les compromis qu'il s'agit de promouvoir, au nom de l'intérêt général permettent ainsi le développement de singularités. On peut alors penser qu'il faut raisonner en termes de pluralité de stratégies pouvant se compléter et parfois, au contraire, s'opposer : une solidarité renforcée pour défendre des équilibres, une mise en réseau où chacun garde sa propre identité est une base pour des comportements coopératifs. Le regroupement d'acteurs aux trajectoires proches et en vue de défendre un intérêt vital partagé fait entrer dans une dynamique de nature plus nettement communautaire. La participation à la réalisation d'un même projet d'ensemble de lieux n'ayant au départ pas de points communs (on peut penser à la différence entre lieux Fédurok et lieux FSJ [cf 2.3.3 La Fédurok, un système en réseau fiable ?, p.62]) ouvre à une approche collaborative. Clairement, il y a là tout un champ d'investigation qu'il serait nécessaire de mieux ouvrir et explorer...

*« La nécessaire interdépendance et collaboration des personnels, la fréquence d'actions et d'ajustements à entreprendre de manière pro-active (et pas seulement réactive) sont chaque jour plus indispensables, même si les compétences propres du dirigeant et l'orientation générale qu'il donne à la structure sont un élément clé de son développement. Si nos pays sont le siège d'une culture très individualiste construite autour du dirigeant, ce sont donc pourtant les formes également plus collectives qui ont le plus de chances de survivre. »<sup>34</sup>*

### 2.2.3 Réseau et partage des connaissances

*« Dans la société de l'information, l'importance des grands réseaux de communication et des services distribués sur une base mondiale sera telle que celui ou ceux qui les maîtriseront, ou qui exerceront un contrôle important sur la production des contenus, disposeront d'un formidable moyen de domination, non seulement économique, mais aussi culturel. »*

**Th.Mileo**, Les réseaux de la société d'information, p58.

*« La crise à la télé, la crise à la radio et depuis un mois la crise à deux pas de nos bureaux. Cette souffrance sociale qui s'étend partout doit nous pousser à toujours mieux partager connaissances et savoirs. »*

Edito Newsletter **Zebrook** Avril 2009

---

<sup>34</sup> Philippe Henry, *Les conditions socio-économiques de l'emploi dans les mondes de l'art*. Université Paris 8, p.5

*« Je fais encore partie de ces acteurs culturels qui se sont construits grâce à l'échange des savoirs, à l'envie donnée par ses pairs de défendre un objectif et des valeurs communes. »*

**Marc Vedrine**, adhérent à la Fédurok

L'information n'est pas seulement un message, c'est le ciment qui sert à construire une société. Elle précède tout : la culture, la langue, l'éducation, l'économie ; elle rend possible les approbations nécessaires à la vie en groupe, les rapports quotidiens entre les êtres, les projets communs, la naissance des communautés d'intérêts, l'implication des individus, la démocratie, la mémoire collective. Elle est à la base des plus grandes mutations et ruptures, elle modifie les représentations. Il semble évident que l'absence de communication entre structures peut être source d'échec(s). La communication entre structures est primordiale et se substitue à un système plus formel de gestion. Le réseau est donc le moyen de se nourrir d'autres expériences, de découvrir de nouvelles démarches artistiques, d'échanger des idées, en organisant notamment des échanges d'opinions, des rencontres régulières, en mettant en place des projets communs ou tout simplement en entretenant des contacts permanents.

C'est, d'une part, l'occasion de toujours plus de confrontations et de remises en cause, et d'autre part le moyen de susciter innovations et créations, tout en permettant la consolidation et l'approfondissement d'autres formes d'expression. Les lieux s'ouvrent alors à de nouvelles perspectives et expériences. Or, produire et partager la connaissance suppose souvent la proximité. Paradoxe pour un système fonctionnant en réseau. Les réseaux proposent une pédagogie et installent le savoir au cœur de l'exercice de la démocratie, tant il est vrai qu'acquérir des savoirs améliore notre capacité à comprendre le monde, et à agir sur notre environnement. Le but pour un réseau tel que celui de la Fédurok est d'irriguer le pays tout entier. Il s'agit d'une volonté de réduire les angles morts, de désenclaver l'ensemble du pays, tout en l'ouvrant plus largement aux courants d'échanges d'informations, de nouvelles technologies. Il apparaît pertinent et nécessaire pour les acteurs des musiques actuelles situés sur un même territoire de mutualiser l'ensemble des éléments propres à un territoire et ainsi de traiter collectivement des problématiques territoriales. Cela se traduit par :

- la coopération au service de la complémentarité (coordination des programmes ou de l'accompagnement, de la ressource)
- la connaissance du territoire aux niveaux politique, démographique, sociologique, et bien évidemment artistique et culturel
- l'entraide professionnelle en termes de connaissances, de compétences, de partage d'expérience et de savoir-faire

Nous développerons par la suite les outils et les logiques utilisés par la Fédurok en matière de partage des ressources. Le fait que l'espace partagé puisse être purement électronique ou virtuel plutôt que réel ne modifie en rien la réalité de la présence elle-même. En dépit du fait qu'il est maintenant possible d'ajouter des dimensions virtuelles à nos communications via les NTIC, c'est la réalité et la pertinence ciblée de la communication en ligne qui constituent sa valeur principale. De même que les êtres humains ne peuvent jamais être réduits à l'état de machines, les communications humaines ne peuvent être réduites à la diffusion adéquate de contenu. Pas plus que la riche présence humaine ne peut être exclue de l'agréable tâche de la concertation, du partage de l'information, de conseils et de talents.

De plus, il est important de multiplier les occasions de rencontres. La vie du réseau est rythmée par des rencontres repères, Assemblées Générales et Journées Professionnelles, chacune différente mais essentielle. Animer un réseau, c'est veiller à diversifier ces temps. Se rencontrer pour que chacun exprime ses tâtonnements, échanger pour dédramatiser les situations inextricables, mettre en relation professionnelle, et donner à voir le réseau dans son ensemble. Le secteur des musiques actuelles est un secteur à fortes personnalités, aux projets individuels très investis, où l'affectif prime parfois sur le rationnel. Plus généralement, **les mondes de l'art et de la culture sont particulièrement sensibles aux échanges et relations informels, fruit de rencontres impromptues, inattendus.**

Travailler en collectif permet d'acquérir un langage, des références communes, ce qui favorise l'efficacité, la confiance, mais aussi une dialectique composée de différentes personnalités. Le principal avantage du partage des connaissances est l'installation d'une dynamique, d'un projet porteur d'une relation de travail commune. C'est surtout le caractère de non-rivalité de la connaissance qui est le facteur décisif de son adoption dans le réseau Fédurok : la consommation d'une unité de savoir par un adhérent, par exemple, n'en prive pas les autres. De plus, la transmission du savoir d'un individu à un autre peut être effectuée à un coût quasi nul et mutuellement bénéfique. Contrairement aux marchandises, plus on partage le savoir, plus il prend de la valeur !

La première conséquence est que la connaissance incorporée dans les processus, les outils et les organisations humaines peut devenir un véritable facteur accélérateur de développement et de rentabilité. La deuxième conséquence touche au mode de management et d'animation du réseau : il n'y a plus de système hiérarchique incluant l'autorité, le secret, la division mais plutôt la pédagogie, l'animation, la communication... Le savoir n'est qu'un tremplin pour chercher du sens.

➔ Pour ouvrir le débat et illustrer mon propos, vous pouvez prendre l'exemple du Réseau Ressources : un réseau de structures information-ressource au service des organismes de musiques actuelles. Adresse accessible à : [www.reseaurressources.info](http://www.reseaurressources.info) [cf Annexe n°6]

*Une fois admis que la subjectivité des adhérents gouverne l'ensemble des représentations individuelles au sein du réseau Fédurok, on conçoit que le processus de construction collective passe nécessairement par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontations, de négociations et de délibérations de ces différents points de vue. La fédération fonctionne largement comme cela. En ce sens, l'organisation n'est pas tant un système de traitement de l'information, mais bien de création de connaissance collective : c'est là que réside l'enjeu humain et professionnel du knowledge management. Mais comment mettre en place des concepts concrets pour valoriser ces processus théoriques de management ? Par quelles méthodologies viables ? Comment les mettre en œuvre ? Quel rôle doit adopter la fédération pour réussir ces différentes étapes ?*

**Rappelons que PARTAGER ne veut pas nécessairement dire TRAVAILLER ENSEMBLE, mais réunir les moyens de progresser chacun de son côté.**

## 2.3 Rôle de la Fédurok : autonomie et identité via une méthodologie

Pour acquérir une reconnaissance et une certification dans sa volonté d’agir, la Fédurok fonctionne par le biais des valeurs et de principes de co-élaboration et de partage des connaissances. Une dynamique d’échange et de production collective voit alors le jour avec une méthode profondément nouvelle dans le contexte culturel, administratif et politique. En effet, ces procédés sont le résultat d’une construction permanente établie sur plusieurs années, en dialogue avec les porteurs de projets, les membres de leurs équipes, d’autres intervenants ; ceci en utilisant les moyens que permettent les NTIC aujourd’hui, dans un esprit systématique de partenariat et d’ouverture. Cependant, cette méthodologie fait-elle de la Fédurok un opérateur culturel ? Un outil d’évaluation valable ? Un système en réseau fiable ?

### 2.3.1 La Fédurok : acteur et opérateur culturel

Connaître son environnement culturel et socio-économique doit permettre de mettre en place des dispositifs souples, évaluables, avec des indicateurs concertés et inscrits dans une logique de filière autant porteuse de valeurs artistiques que socioculturelles. Le réseau Fédurok se place alors dans une posture de médiation et de concertation où la mutualisation des moyens et des compétences servirait à la mise en place d’une politique d’intérêt général qui rejaillirait sur l’ensemble du paysage. Son rôle est inévitablement politique, à l’échelle du territoire : promotion et défense du secteur sensé véhiculer des valeurs citoyennes communes, diversité de statut et de nature de ses membres comme richesse constitutive, développement national et territorial visant à l’épanouissement individuel, etc. C’est un réseau d’intérêt général, un lieu de réflexion privilégié sur les musiques actuelles mais également un interlocuteur particulier pour les collectivités et l’Etat. Les missions et les différentes activités que nous avons décrit précédemment lui confèrent un rôle de structure d’information et d’infrastructure globale favorisant la connexité et la connectivité de ses membres, des acteurs de ce secteur, des pouvoirs publics et des publics. De par ses activités d’observation mais également d’accompagnement, la Fédurok agit tel un opérateur culturel, aidant à développer des infrastructures, des projets, des actions individuelles et collégiales, via les différents partenariats de son réseau et une méthodologie infaillible, puisque co-construite.

La Fédurok se trouve alors au carrefour des initiatives et constitue naturellement un lieu de réflexion, de débats, de confrontation et de rencontre des expériences. Soutenir le travail de création, faire connaître ces pratiques, soutien à la diffusion sont des références qui **appellent à l’action culturelle**. Les communications des études (sur les bases méthodologiques de l’OPP), telles que « *Les publics, services et métiers liés à la répétition* », « *Les lieux de proximité de musiques actuelles en milieu rural* », « *Lieux, projets et collectivités territoriales* » ou encore « *Appréciation du fonctionnement des lieux* », le prouvent. Ces études auront vocation à être diffusées et à servir d’appui à des temps de formation, de rencontres professionnelles et de concertations à différents échelons territoriaux **sur le principe études-actions**. Vient s’ajouter à cela la publication des « *Dix ans d’observation à la Fédurok* », un ouvrage retraçant 10 ans de travaux de la fédération, rassemblant les méthodologies, les développements technologiques ainsi que des interventions d’acteurs culturels du secteur des musiques actuelles.

Enfin, le renforcement des travaux de la Commission Développement et Accompagnement Artistique, la mise en place du PACt [cf 3.2.2 PACt Pôle d'Accompagnement Continu, p.87], le travail en cours sur la redéfinition du label SMAC, ou bien le développement européen, sont bien d'autres exemples prouvant l'action du réseau sur le territoire national des musiques actuelles. De plus, développer des liens avec d'autres domaines de l'art vivant par la biais d'un croisement des esthétiques et des publics constitue le reflet de la philosophie d'un acteur culturel. En cela, les activités de la Fédurok riment allègrement avec la fonction d'opérateur culturel.

*« Nous avons vu combien il était difficile d'avancer sur le chantier de la co-construction des politiques publiques, mais notre présence simultanée de la Fédurok et de la FSJ était primordiale pour notre devenir. Ainsi, nous nous outillons (GIMIC, PACt) et portons collectivement les réflexions quant à notre avenir commun. »*

**Sébastien Cornu**, président de la Fédurok.

De ce fait, les principales orientations 2010 à la Fédurok sont de l'ordre de l'outillage et spécifiquement l'intégration de la plate-forme GIMIC [cf 3.2.1 Groupement pour une Information Maîtrisée Interactive et Coopérative, p.81] et l'implication des lieux adhérents dans cette plate-forme pour accélérer ce principe d'opérateur du terrain. Rappelons que les clefs du succès pour être un acteur et opérateur culturel reconnu et écouté sont une organisation rigoureuse, la motivation des membres fondateurs, des adhérents, une périodicité de travail complémentaire, des projets d'intérêt collectif etc.

### **2.3.2 La Fédurok : outil d'observation, d'évaluation**

Au delà de tout aspect opérationnel, la Fédurok est également un outil d'évaluation, passant par l'observation. La question de l'observation est étroitement liée aux enjeux de l'évaluation. L'OPP est effectivement un modèle pilote qui propose d'associer et de responsabiliser les acteurs culturels quant aux enjeux de l'évaluation tout en respectant le pouvoir démocratique et politique. Il s'agit là de poser intelligemment l'ensemble des indicateurs. Nous pouvons assez facilement faire le constat que la connaissance du secteur des musiques actuelles par les pouvoirs publics s'appuie sur des études comme celle d'O.Donnat (sur les pratiques culturelles des français), et se limite à des analyses à dimension sociale ou d'esthétiques musicales des politiques culturelles, qui ne sont pas à ce jour assez globalisantes et représentatives du secteur dans son ensemble professionnel.

*« Nous constatons aujourd'hui avec les démarches d'évaluation des politiques publiques, mises en relief dans le cadre de la LOLF et des projets annuels de performance, les enjeux de l'observation se font de plus en plus prégnants. Nous remarquons alors combien sont peu appropriées les critères d'évaluation du spectacle vivant, et combien sont rares les données fiables. Nous mesurons alors la pertinence du travail réalisé par la fédération sur le champ de l'observation, et le chemin qui reste à parcourir pour la définition d'indicateurs adaptés. »*

**Sébastien Cornu**, actuel président de la Fédurok.

La Fédurok ne se limite pas à la structuration du secteur, mais a également comme priorité d'évaluer, d'analyser, de définir et de corriger ce qu'elle appelle « *les freins et les carences juridiques, économiques, politiques et sociaux* » rencontrés dans le secteur culturel musical, en concertation avec les organismes professionnels et les pouvoirs publics. C'est après avoir fait ce constat, de l'absence d'étude menée au plan national, que la Fédurok décide de mettre en place, notamment son Tour de France, en 2000, sorte d'état des lieux de ses structures adhérents avec une grille d'évaluation commune. Cet outil lui permet d'une part d'observer ses membres et ainsi d'accéder à une meilleure lisibilité de leurs activités et problématiques ; et d'autre part d'être un outil d'observation et d'analyse, via des outils tels que Coopalis (logiciel traitant informatiquement les données OPP), pour ses adhérents mais aussi ses partenaires privés ou institutionnels.

*En aparté : brève description de Coopalis*

La grille d'observation utilisée pour le Tour de France permet de récolter des données et de les analyser. Elle comporte environ 900 variables divisées en quatre parties : le territoire, le projet, le lieu et l'équipe de la structure évaluée.

Attention : Le Tour de France a eu lieu deux fois. La première grille d'observation (1999/2000) comportait 898 questions/variables au total. La seconde grille (2001/2002) comporte à ce jour 1067 questions/variables soit 169 variables supplémentaires.

La grille offre également une analyse plus précise et permet de croiser les données en choisissant un champ comme le public, les financements, les modes de gestion, les styles musicaux programmés etc. Elle est régulièrement soumise à un comité de pilotage (outil de validation composé d'intervenants tels que la DMDTS, le Fonds de soutien, la FNCC, l'Observatoire des Politiques Culturelles etc.) et cette multitude de partenaires et de représentants des pouvoirs publics permet d'affiner et d'adapter la grille aux préoccupations et aux besoins en termes d'évaluation de chacun. Grâce à l'outil Coopalis et à la méthodologie OPP, un dialogue et une écoute réciproques se sont installés. [Pour plus de détails, aller directement en 3.1.2, p.71](#)

Le processus de l'observation participative et partagée est utile pour avoir des bases de comparaison, pouvoir se situer dans un environnement, apporter des éléments à des collectivités et négocier. Du point de vue méthodologique, le fait de ne pas être dans une logique verticale ou directive est très positif : car, dans le discours des adhérents, il y a une volonté de ne pas dépendre d'un tiers sur la production de ses propres indicateurs. C'est donc une évaluation comprise et acceptée de la part des adhérents mais aussi des instances politiques. Indiscutablement, ces premières phases de consultation sur le terrain (OPP, Coopalis et le Tour de France), de construction d'outil d'observation trouvant sa source dans des besoins et des nécessités liés à un contexte particulier, ont consolidé les premières bases du chantier d'observation et d'évaluation qui est opérationnel désormais. La Fédurok a posé une philosophie d'action à laquelle elle est restée fidèle, reposant sur des principes et prenant en considération des enjeux sectoriels et structurants. On peut voir à travers cet exemple la nécessité du réseau qui permet à ses membres de travailler ensemble, de créer du lien, d'échanger de l'information, de faciliter le bon fonctionnement des outils de diffusion et de formation, en partenariat étroit avec les collectivités territoriales et les professionnels. Et ceux-ci doivent pouvoir être consolidés et développés, il s'agit d'assurer la pérennité de leur fonctionnement, le tout dans une perspective d'aménagement culturel du territoire.

Les travaux que la Fédurok a initiés, en termes méthodologiques d'une part et d'observation et d'analyse de l'activité des salles d'autre part, ont d'ores et déjà été riches de répercussions et d'enseignements :

*« Les travaux d'observation de la Fédurok ont grandement contribué et continuent à contribuer à mieux définir et décrire les conditions d'exercice des activités des scènes de musiques actuelles : en instantané et dans le temps, avec désormais près de dix ans de recul. Ils ont permis d'apporter une connaissance, aujourd'hui inégalée dans ce champ d'activité, tant aux adhérents eux-mêmes qu'à leurs partenaires. Ils ont aussi permis à des acteurs aux caractéristiques et stades de développement divers un partage d'expériences, de références communes objectivées et ainsi favorisé leur structuration professionnelle. »*

**Séverine Morin**, responsable du pôle ressources communication au CNV.

Néanmoins, cette philosophie et ces types d'outils fonctionnent sur l'intérêt individuel ou collectif des membres, sur ce qu'ils peuvent attendre de ces résultats. Il est également nécessaire que la tête de réseau qu'est la Fédurok soit suffisamment structurée et opérante pour jouer pleinement son rôle de coordination.

### **2.3.3 La Fédurok, un système en réseau fiable ?**

Au vu des parties précédentes, nous avons toutes les cartes en main pour tenter de répondre à cette question : la Fédurok est-elle un système de fonctionnement en réseau fiable ? Evidemment, la réponse à cette question ne peut se passer de nuances, ne peut être catégorique : on ne répondra ni par oui, ni par non. Bien sur, il subsiste quelques problématiques qui pourraient faire soulever certains doutes. Il s'agit là d'une réflexion critique.

Le but est de voir jusqu'à quel point l'autorité du réseau est discutée et dans quelle mesure. Ce qui est le plus souvent critiqué, ce n'est pas plus la raison d'être que la raison d'agir. Cette manière de considérer son objectif dans sa globalité représente à la fois une richesse en terme d'approche, mais aussi un handicap pour la Fédurok dont l'action se retrouve ainsi éparpillée sur une pluralité de champs d'activité, aux fonctionnements et aux problématiques différentes, impliquant une démultiplication des chantiers et des compétences nécessaires. En effet, cette transversalité entraîne une dispersion de l'action du réseau sur de nombreux champs d'activités et entre de nombreuses problématiques parfois très diverses. La fédération est composée de lieux différents, dotés d'histoires différentes, implantés dans des territoires représentant la diversité géographique, démographique, économique et sociale française. Dans ce contexte hétérogène, quelles sont les problématiques communes ? Quelles finalités et quelle cohérence avec le projet global d'établissement ? Quelles marges de manœuvre est laissée à la fédération ? Quels outils et quelle appropriation par les équipes ? Quel partage et comment partager ?



• La co-fédération : entre force et faiblesse du réseau

Nous pouvons commencer notre approche critique par la relation puissante mais fragile (car différente) entre les fédérations Fédurok et FSJ. Hétérogénéité des acteurs et des équipements, comment définir et rassembler autour d'une même ligne politique ?

Nous savons que les valeurs sont communes au sein du réseau Fédurok/FSJ. Cependant, les deux fédérations sont distinctes et leurs méthodes de travail sont différentes. Leurs lieux sont hétéroclites et disparates (avec 27 adhérents FJS et 76 Fédurok), avec des jauges, et donc des enjeux spécifiques (petites jauges 200 places pour la FSJ contre 1200 en moyenne pour la Fédurok). Les adhérents FSJ fonctionnent en équipes réduites FSJ (2,96 salariés par structure contre 8,2 Fédurok) et les équipements, club ou sans lieu fixe parfois, sont souvent réduits alors que certains lieux Fédurok sont très équipés voir même des complexes (club, salles, studio, centre ressources...). En termes de programmation, les nombres de concert ne sont pas comparables : 10 à 50 concerts produits par an pour la FSJ contre 20 à 100 pour la Fédurok. Par conséquent, le nombre des spectateurs suit, avec 50 000 spectateurs pour FJS et 771 000 pour la Fédurok. Il est à rappeler également que les habitudes des publics sont aussi très diverses (habitudes d'abonnés, publics assis etc.) et que le rapport à la scène l'est tout autant. Il en va de même concernant les modèles juridiques (contrat d'engagement contre contrat de cession), l'histoire des lieux et l'initiative publique (une volonté politique plus enclin à participer aux musiques jazz, dites plus « légitime »), le profil des directeurs, du budget (bien évidemment), de la pression de l'industrie musicale (moins forte pour la FSJ, moins exposé au médias etc.), du rapport aux artistes (individualités contre groupes) et des labels, etc. La liste pourrait être longue.<sup>35</sup>

Cependant cela n'empêche pas ces deux fédérations d'avoir la volonté commune de se regrouper en réseau à rayonnement national et à visée politique. Au nom des lieux adhérents qu'elles fédèrent, la Fédurok et la FSJ ont, depuis 2003, progressivement éprouvé la nécessité de porter les intérêts spécifiques des lieux de musiques actuelles et amplifiées et des scènes de jazz et de musiques improvisées dans le champ global du spectacle vivant. Des rapprochements et des collaborations se sont développés et leurs prises de position communes sont à l'origine de :

- l'impulsion de la Concertation Nationale pour les Musiques Actuelles
- la création du SMA, syndicat professionnel représentant les valeurs portées par les petites et moyennes structures non-lucratives des musiques actuelles
- le développement d'outils d'observation du secteur, avec la mise en place d'une méthode d'OPP, l'outil Coopalis, puis l'inscription dans la plate-forme GIMIC
- l'implication commune dans l'Ufisc et le secteur de l'économie sociale et solidaire du spectacle vivant.

Viennent s'ajouter à cela plusieurs travaux communs en cours : des projets collectifs (jeunes publics, musiques en prison, lieux en milieu rural), collaborations (festivals, des lieux qui organisent des événements mixtes), l'association de musiciens aux travaux, etc. Ainsi, leur engagement commun (au sein de l'Ufisc) ou la construction d'outils de concertation (CNMA, SMA) ou d'évaluation (Coopalis/Gimic) crée une relation bilatérale forte entre ces deux fédérations réunies. De plus, il faut savoir que plusieurs lieux circulent entre les deux fédérations : les équipes

---

<sup>35</sup> Informations données lors de l'Assemblée Générale commune de la Fédurok/FSJ de mars 2009, à Alençon.



bougent, les artistes circulent dans les deux types de lieux, les idées évoluent... On ne peut nier que l'environnement a un impact sur les choix de se fédérer, mais cela n'exclut en aucune façon les idées de rapprochement. La musique est un prétexte pour se rencontrer, provoquer cette rencontre avec différents esthétiques, tout en faisant avec les réalités de toutes les scènes. Le statut associatif, l'activité bénévole et non lucrative, la capacité des salles, l'audience des types de musiques diffusés, toutes ces caractéristiques fondamentales des initiatives qui ont éclos à la fin des années 1980 induisent structurellement des problèmes vis-à-vis des cadres légaux en vigueur et de déséquilibre économique de l'activité dans le cadre du marché. Ceci ne concerne pas toutes les structures adhérentes à la Fédurok, mais cette tendance ne peut pas être négligée si l'on souhaite entre-apercevoir les tenants du réseau et les problématiques communes qui ont fait se rapprocher les salles. Le dernier registre de problèmes communs rencontrés concerne le respect de la réglementation sur la sécurité dans les établissements recevant du public et le respect de la législation sur le bruit et nuisances sonores, par exemple. Il s'agit alors de donner de la lisibilité aux lieux, communément. Ces quelques illustrations pour montrer qu'en préservant leurs identités respectives, les deux fédérations n'ont jamais cessé de poursuivre cette démarche collaborative sur la base d'objectifs généraux et spécifiques, consignés, bien sûr, dans des conventions annuelles de partenariat.

Cette démarche collaborative basée sur un corps de valeurs communes [cf 2.2.1 Valeurs et principes, p.46] a pris forme de conventions annuelles de partenariat avec des objectifs généraux et des axes spécifiques. Ainsi, tout en gardant leur indépendance, les deux entités du réseau ont renforcé leur partenariat sur l'année 2009 à la fin de l'AG de mars à Alençon. Les axes de travail à venir concerneront notamment leur engagement dans la structuration et dans les processus de concertation et de co-



construction des politiques publiques aussi bien nationales que territoriales. Il s'agit entre autres pour les fédérations d'associer le plus grand nombre autour de problématiques communes dans un espace de débat et de partage confédéral, mais également de travailler à la rédaction d'un Schéma d'orientation des lieux de musiques actuelles (SOLIMA), pour un renforcement de la structuration du secteur, une fois de plus. L'objectif de cette confédération est de se connaître le mieux possible et d'agir avec le plus d'efficacité sur les territoires respectifs de chacune des fédérations, au vue des projets communs.

Le choix fédéral est apparu en accord avec la nature désintéressée et culturelle de l'objectif du regroupement. La forme fédérale renvoie en effet à l'idée de communauté de projets et d'idées, ce qui correspond avec l'objectif des acteurs qui se regroupent pour défendre des contenus et des pratiques, et non pas des intérêts économiques ou individuels. Et le fait que la Fédurok et la FSJ agissent communément est primordial pour le bon fonctionnement et le pouvoir du réseau. L'importance du rôle d'interface de la fédération, stable et autonome, entre les acteurs et les pouvoirs publics. Les fédérations Fédurok/FSJ partagent d'ailleurs un site Internet accessible sur : <http://fsj.la-fedurok.org>.

De plus, dans la même veine que la différence Fédurok/FSJ, on peut se demander si, au sein même du microcosme des musiques actuelles, ses différents acteurs n'alimentent pas à moindre échelle ce clivage. En effet, quand une SMAC à plus de 500 000€ de budget et une association au budget de quelques milliers d'euros cohabitent au sein du même réseau, il n'est pas rare que cela suscite des débats. Ces débats peuvent être exacerbés s'il s'agit de co-construire une politique publique par l'intermédiaire du réseau, puisque la politique définie aura un impact sur l'ensemble des acteurs des territoires. Continuons cette approche avec un panel de lieux à activités qui diffèrent. La Fédurok ne compte plus uniquement des structures de diffusion mais aussi des structures d'accompagnement ou sans lieu fixe/ en préfiguration. Ces structures n'ont pas le même mode de gestion. Certaines sont en régie directe, d'autres en régie associative ; certaines sont de taille microscopique, d'autres sont de tailles plus imposantes et sont en état de professionnalisation plus avancé. Ainsi la disparité entre les structures peut engendrer des difficultés pour tendre à une certaine homogénéité dans le discours et les travaux de la Fédurok. Dois-je m'associer et partager avec ceux qui me ressemblent, ou au contraire chercher la dissemblance pour mieux compléter ma vision d'ensemble ? Une question qui mène débats...

Néanmoins, nous sommes tous conscients que cette hétérogénéité est pour nous source de richesse : les lieux sont tous homogènes quant aux valeurs précédemment citées (cf 2.1.2). Les règles de fonctionnement qu'évoquent Musso répondent à un certain nombre de codes, de caractéristiques, d'orientations, de régulations, et ne sont en aucun cas un système aléatoire. Il est nécessaire que les différentes composantes d'un même réseau partagent des codes de communication similaires. Il ne s'agit donc pas tant de réguler le réseau sinon de coordonner les actions de chacune des composantes de ce réseau. L'utilisation de l'ensemble des outils Fédurok sur un réseau national pose quelques limites, ou tout du moins, quelques doutes. En effet, sur un territoire, les effets concurrentiels, de différence de traitement, de pouvoir et de représentations sont beaucoup plus vifs et, dans ce cas peut-être, que ces éléments de contexte nuisent à la qualité de contribution. La dimension géographique peut nuire à l'expression et accentuer les effets d'hétérogénéité des lieux.

*« Comment peut-on faire sa petite cuisine au niveau régional de manière totalement indifférenciée de toute logique nationale ? Plusieurs choses pèsent lourdement sur le secteur : la force d'attraction du local et cette volonté de se singulariser à tout prix. Sous prétexte qu'on est sur des contextes historiques et géographiques différents, on ne pourrait pas être sur des outils et des méthodologies communes ? Non, il faut que chacun mette sa patte, revendique qu'il est celui qui a créé le monde. Et ça, c'est terrible, ça empêche tout le travail collectif, ce qui fait qu'on en pèse pas grand chose par rapport au champ politique et au business. Une fois que j'ai dit ça, je pense avoir résumé le sujet »*

**Philippe Berthelot**, directeur de la Fédurok.

- Inconvénients majeurs du système en réseau et de ses méthodes/outils

Sur le principe de confidentialité induit dans l'observation participative et partagée, le contexte régional d'une observation peut provoquer de la méfiance. Les différents outils sont imaginés pour être proposés à des groupements, dans l'avenir. Il y a donc un risque potentiel d'une

multiplication de ces situations de méfiance et d'interrogations. L'accompagnement est un élément important pour y remédier. De plus, la démarche OPP présente également ses limites, qui suscitent alors de nouvelles attentes. D'une part, l'approche de l'outil Coopalis est essentiellement **quantitative et factuelle**. L'intérêt serait de resituer et d'encore mieux problématiser ces données autour de quelques grands enjeux : socio-économiques, culturels (par exemple l'enjeu très actuel de la diversité culturelle, auquel de nombreux professionnels sont confrontés), artistiques etc. L'outil donne peu d'éléments d'analyse sur des questions, comme celle qui reste très vive entre démocratisation de l'accès aux oeuvres d'art et démocratie culturelle plus centrée sur les parcours personnels. Une des préconisations possibles serait de dégager quelques axes de travail paraissant collectivement essentiels pour le moyen terme.

D'autre part, une approche **plus qualitative** apparaît nécessaire, ne serait-ce que pour contextualiser les données quantitatives, voire affiner et réorienter le recueil de certaines d'entre elles. Parmi d'autres, deux thématiques majeures possibles et pour lesquelles l'outil actuel ne nous donne pas d'informations particulières :

☞ Quel est l'apport réel des lieux et des projets menés en leur sein sur la construction des parcours culturels des individus ? Cette problématique concerne à la fois les amateurs (qui utilisent les studios d'enregistrement ou qui participent de façon plus active à la vie des établissements), les artistes émergents (qui commencent leur carrière professionnelle), ou encore le rapport aux autres organisations, dont par exemple les établissements scolaires.

☞ Quelle est la place des établissements tels que ceux du réseau Fédurok dans l'ensemble de la filière musicale ? Comment peut s'analyser leur rôle d'«organisation médiane», entre les propositions artistiques et les populations sur leurs territoires de vie ?

Il faut savoir que l'appropriation de l'outil Coopalis par les adhérents a été relativement fluide. Cependant, suite à la saisie, les adhérents n'ont pas fait ressentir de motivations particulières pour produire un rendu d'enquête. En effet, au niveau de l'appropriation de l'outil, de ses enjeux, de la manière dont il peut évoluer en termes d'indicateurs etc., la réflexion n'est pas très avancée car peu ou pas animée. Il s'agit de se poser la question de la cohérence de la structuration : quelle relation entre les réflexions, les outils et les démarches ? L'outillage technique n'est jamais anodin ! Surtout dans l'enceinte d'un réseau de revendication et de recherche de reconnaissance. Néanmoins, nous pouvons nuancer ces propos en n'oubliant pas que l'OPP fédère désormais bien plus d'acteurs que les seuls adhérents de la fédération ; et qu'elle est loin de se borner à l'auto-évaluation. La démarche, en favorisant l'implication de chaque acteur en tant que véritable contributeur à l'observation et en favorisant la mise à disposition de l'information, à ses pairs mais aussi à ses partenaires, offre à chacun une connaissance partagée ; et des outils qui, ensemble, constituent une base saine et propice aux échanges, dialogues, négociations...qui dépassent de loin la seule évaluation. La démarche de l'observation est une démarche qui nécessite du temps et du recul vis-à-vis des projets des structures souvent trop précaires pour trouver les moyens de s'y investir pleinement. Les travaux de la Fédurok participent amplement à cet apprentissage. La formalisation d'une méthode participative et partagée a permis de donner des éléments fondamentaux pour que les acteurs s'emparent du sujet. Le repositionnement des structures comme des acteurs de l'observation est essentielle pour leur implication. Les caractéristiques intrinsèques du fonctionnement en réseau constituent un attrait non négligeable pour les structures.

Lors de notre tentative de définition du réseau [cf 1.3.1 Définition et caractéristiques du réseau, p.30] et l'étude de ses particularités, nous avons vu que ce dernier proposait un système non hiérarchique et peu contraignant. Si, certes, quelques règles le régissent, c'est principalement sur le mode de la confiance et de l'ensemble de ses valeurs qu'il s'établit. Il semble donc tout naturel que les structures auxquelles nous nous intéressons se trouvent en adéquation avec le système réticulaire. Ces lieux, nés de l'opposition et du manque, de l'alternative, ont bien souvent à cœur de préserver leur indépendance et autonomie. Ils trouvent donc, dans le fonctionnement réticulaire, l'assurance du respect de cette identité et de leur intégrité, dans la mesure où ce dernier ne soumet pas ses membres à des règles communes et trop strictes, et ne suppose pas non plus de centre décisionnel ou de hiérarchie entre ses membres. En effet, le réseau Fédurok, loin de contraindre, garantit l'indépendance de ses membres, tout en leur offrant les possibilités de coopérer sur le mode de la confiance, ce qui est d'autant plus approprié à la philosophie de la plupart des lieux de musiques actuelles. Il s'agit alors, pour la fédération, d'identifier et de différencier les pratiques de collaboration qui ont pour objectif d'impacter l'intérêt collectif de celles qui ont pour objectif de valoriser l'intérêt particulier.

Derrière le réseau considéré comme technique, il y a la promesse ou l'annonce d'un changement social et culturel. La pensée contemporaine serait ainsi portée par une volonté sensible de mutation sociale, par l'avènement d'une nouvelle société, via l'apparition des nouveaux outils. L'essentiel n'est pas d'imposer une vérité mais d'organiser et animer un processus de mise en œuvre collective d'une solution. Il nous semble, aujourd'hui, que la question réticulaire ne porte finalement pas tant sur la nature même du réseau, sur ce qu'il est, que sur l'objet de son désir. Il s'agit avant tout de déterminer pourquoi une structure ou une autre souhaite intégrer la Fédurok, ce qu'elle souhaite y faire, quels sont ses objectifs, ses projets etc., et s'il répond plus à l'idéologie véhiculée par la société ou à l'entrain national, qu'à un réel projet. En un sens se connaître, se définir en tant qu'entité et savoir ce que l'on souhaite devenir ; appréhender le réseau à sa juste valeur.

*Ainsi, pour fonctionner correctement, le réseau a besoin d'une relation bilatérale : d'une présence et d'une forte implication des adhérents pour les productions collectives, la réflexion collaborative ; et inversement, un investissement visible de la fédération/réseau à un niveau plus local puis national. La fédération doit savoir quels moyens utiliser pour quel besoin et s'appuyer sur les compétences du réseau adéquates. Toutefois, comment la création/production d'outils peut-elle appuyer efficacement et durablement un fonctionnement en réseau pour éviter à celui-ci de tomber dans les pièges tendus par le système réticulaire, et notamment de tourner en cercle fermé ?*

***Ayant aperçu les faiblesses du système en réseau en I., les philosophies et méthodologies pour y remédier en II., voici désormais en III les outils et les mises en œuvre (accompagnement, formations...) proposées pour lutter contre les dérives de la structuration et du mode réticulaire de la fédération Fédurok. Travailler concrètement sur les problèmes posés par le système, réfléchir à des solutions, apporter aux adhérents des outils et méthodes au niveau local (du plus global au plus particulier), tel est le sujet de cette troisième et ultime partie.***

### **III. Gestion des ressources culturelles : un accompagnement au quotidien, des outils NTIC et des perspectives opérationnelles au service du réseau Fédurok.**

L'outillage des Nouvelles Technologies de l'Information Communication fait intégralement parti de la dimension stratégique de la fédération et de son rôle de réseau revendicateur. En effet, ses différents outils émanent de choix parfaitement assumés par la Fédurok, par rapport à ses missions d'observation et d'accompagnement, et coïncidant à ses valeurs. Viennent s'ajouter à cela des objectifs à long terme opérationnels, de diffusion, voire même de lobbying. La sélection de ses outils fait-elle appel à des choix politiques, idéologiques ? Comment évaluer ces prises de position systémique ? Comment les NTIC et la gestion de l'information dans le secteur culturel viennent appuyer les méthodologies et procédés enclenchés par la fédération au niveau national ?

L'application de ses principes méthodologiques ainsi que la réussite de ses travaux dépend en grande partie des outils techniques utilisés pour rendre l'opérationnalité de la Fédurok effective. Ainsi, à partir de 1999, La Fédurok et Médias-Cité ont mis en oeuvre une collaboration dans le but d'explorer ensemble l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans des logiques de développement coopératif et d'Observation Participative et Partagée (OPP). Années après années, les outils ont rapidement évolué vers des logiciels de plus en plus performants, passant d'une application ACCESS à Coopalis, et à horizon fin 2009, de Coopalis à la plateforme GIMIC. Nous allons développer cette évolution dans les prochaines parties. Cependant, cette capitalisation des outils et procédures pose question : pourquoi l'outillage est-il si important au sein de ces organismes ? A ce jour de nombreux dispositifs, partout en France, incitent les associations à s'engager dans un processus d'observation et d'accompagnement. En effet, des outils, des méthodologies et des procédures sont réfléchis et conçus avec les associations pour être mis en oeuvre par la suite. Or, cette réflexion, en amont de l'observation, aboutit souvent au même résultat : la rédaction de conventions et la conception d'outils de gestion. Il est donc légitime qu'un tel « mot d'ordre » des partenaires du secteur associatif impacte directement l'activité de tels dispositifs. Depuis 1999, les travaux d'observation menés par la Fédurok ont-ils contribué à une meilleure structuration du secteur des musiques amplifiées/actuelles ? Quelle a été la méthodologie déployée pour arriver à ces résultats ? Quelles ont été les dynamiques créées par ces travaux ? Comment les outils NTIC ont-ils joué et jouent-ils toujours un rôle dans l'évolution et la reconnaissance du secteur ? Comment outiller, donner les moyens techniques de répondre, de soutenir les projets culturels sur les différents territoires de France ? Comment, au travers du management d'information et de la mise en place des NTIC, une structure parvient-elle à prévenir/anticiper et gérer son activité au sein d'un réseau culturel ? C'est ce que nous allons aborder en étudiant les principes d'accompagnement, puis d'outillage et enfin de formation de la fédération nationale de salles de musiques actuelles

### 3.1 Accompagnement : animation et gestion du réseau via les ressources

L'accompagnement commence à prendre tout son sens au sein du secteur des musiques actuelles. La notion d'accompagnement vient se confronter aux méthodes d'enseignement classique, en proposant d'apporter des outils de conseils, d'encadrement dans les domaines de la scène, du juridique, du management... Elle vient s'imposer au travers, notamment, de la création de dispositifs, à l'utilisation des ressources, constituant une action intermédiaire, complémentaire aux moyens déjà existants (labels, tremplins) et s'inscrivant dans une démarche didactique venant marquer une nouvelle ère dans l'aide au développement des structures et de leur gestion culturelle. Nous allons voir dans les prochaines parties le rôle de l'accompagnement à la Fédurok, puis nous allons illustrer ce concept avec l'outil phare de la mission d'accompagnement de la fédération, le Tour de France et la philosophie de l'OPP. Ceci nous permettra, par la suite, de dresser une typologie des lieux adhérents, indispensable dans la dynamique d'animation du réseau national des musiques actuelles.

#### 3.1.1 L'accompagnement à la Fédurok

La Fédurok se définit comme mission d'accompagner les porteurs de projets, d'agir sur l'environnement institutionnel et professionnel en imposant une vision du monde propre au secteur. Elle affirme comme essentielle la fonction d'accompagnement régulier et durable de ses adhérents, du développement de leurs projets et de leur structuration, tant interne que dans la construction de leurs relations avec leur environnement. Cet accompagnement est en premier lieu au service du développement du projet artistique et culturel de l'adhérent, aussi bien dans le respect de ses fondamentaux et que dans le respect des valeurs de la Fédurok. L'accompagnement au sein de la Fédurok est une fonction partagée :

- tant par l'ensemble de l'équipe Fédurok sur des champs de compétences qui viennent en complémentarité concourir aux objectifs de l'accompagnement sur une phase de diagnostic global et de soutien immédiat,
- que par des membres du CA et/ou adhérents sur certains axes d'accompagnement,
- ou encore en faisant appel à des ressources appropriées, des partenaires qui vont pouvoir prendre le relais sur des accompagnements plus longs tout en conservant un lien global et nécessaire avec la Fédurok (c'est notamment le cas avec Orama et plus globalement le CNAR Culture, avec les DLA [cf, aparté DLA, p.91](#)).

Le travail d'observation engagé par la Fédurok depuis 1999 participe évidemment à l'accompagnement de ses adhérents par l'apport de connaissances qui s'est construit au fil des années et qui a profité, à des différents degrés, à l'ensemble des acteurs du secteur des musiques actuelles. Cette partie représente une part très importante de l'activité de la Fédurok et nécessite une disponibilité, des moyens humains et une implication au plus près de l'activité des lieux adhérents pour les soutenir par une présence sur le terrain, une bonne connaissance de leur réalité, des apports méthodologiques, des contenus et une représentation professionnelle forte.

- Historique et contexte de la mission d'accompagnement.

En 1998/1999 la fédération de lieux de musiques amplifiées actuelles décide de passer une étape de sa structuration en la constitution d'une équipe permanente. L'un des tous premiers chantiers mis en oeuvre prioritairement par le conseil d'administration de l'époque s'avère être un état des lieux exhaustif des lieux adhérents de la Fédération. Les bases de l'Observation Participative et Partagée de la Fédurok sont jetées avec la naissance du « Tour de France ». A travers ce dispositif et ses objectifs se développe également une nouvelle notion : celle de l'accompagnement des lieux adhérents à la fédération. En visitant chaque lieu et en y dialoguant avec leurs acteurs, le directeur de la Fédurok a pu commencer à avoir une vision très précise des problématiques des lieux, tant en interne qu'en externe. Et à travers ce premier diagnostic, lorsque le besoin s'en est fait sentir, il a pu préconiser aux lieux des ressources extérieures pour aider à la résolution de ces problématiques. A l'époque du second Tour de France (2002/2003), la consolidation et la pérennisation des emplois jeunes devient une question récurrente pour les lieux. Parallèlement à ces réflexions, naissent en réponse à cette « crise » qui touche un grand nombre de secteurs les DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). Le DLA est une mesure inscrite dans l'accord-cadre national Etat – CDC signé le 20 novembre 2001 dans la perspective du soutien à la consolidation des activités Nouveaux Services Emplois Jeunes. Le dispositif local d'accompagnement est destiné à accompagner les structures développant des activités d'utilité sociale et créatrices d'emplois, dans leur démarche de consolidation. Ce sont des dispositifs d'appui et d'accompagnement des structures ciblées et d'animation du territoire. Les lieux de la Fédurok, conseillés par le directeur font alors majoritairement appel aux DLA pour tenter de résoudre ces problèmes de pérennisation, à travers des questionnements inhérents au développement de leurs lieux : questionnement et redéfinition du projet culturel du lieu, gestion des ressources humaines, relations partenaires, communication...les champs de questionnement s'élargissent, les compétences nécessaires pour y répondre aussi. L'accompagnement des lieux devient un des axes principaux du projet de la Fédurok.

On peut définir par accompagnement durable la prise en compte de la globalité des démarches d'accompagnement, et non plus uniquement des interventions ponctuelles non capitalisées par les fédérations. En cela les relations partenariales sont primordiales pour un accompagnement cohérent et efficace. L'accompagnement des structures devient, pour les fédérations et pour les structures adhérentes, ainsi que pour les partenaires des structures et des fédérations, un enjeu de premier ordre. Tant dans l'accompagnement stricto sensu, qui consiste à construire avec les adhérents les réponses spécifiques à leurs problématiques diverses, que dans la traçabilité ou l'historique des relations, des productions réalisées, des méthodes mises en place. La durabilité de l'accompagnement permet non seulement une connaissance mutuelle entre l'adhérent et sa fédération, mais également à court terme permet d'intervenir de façon plus ciblée, plus pertinente, plus rapide et par conséquent moins coûteuse sur les structures. Cette continuité dans l'accompagnement présente cet autre avantage de développer une ressource importante, à mettre directement en lien avec les résultats de l'observation participative et partagée de la Fédurok. La ressource produite est alors une très grande richesse à l'usage des structures, qui peuvent se l'approprier, afin d'étayer leurs réflexions. En plus de ces missions d'accompagnement, la fédération procède à un travail de veille permanente et d'animation, et se développe comme un outil collectif de production d'informations, de connaissances et d'analyses pour ses adhérents et



l'ensemble des acteurs du secteur. Nous sommes sur du soutien à la professionnalisation et à la structuration du terrain local. Un accompagnement permanent à la fois collectif et individualisé des lieux adhérents. Pour ce faire, la Fédurok a fortement développé une activité d'information et de réflexion collective par la mise en place de divers outils (liste de diffusion, commissions et groupes de travail, organisation de séminaire thématique et de colloque...). Cette activité présente un double objectif. D'un côté, elle concourt à la formation collective des adhérents sur des sujets très divers (environnement juridique, fiscalité, emploi, accompagnement, politique publique...) par la diffusion d'information et par les moments de travail collectif organisés par la fédération au cours desquels les adhérents s'emparent des sujets et partagent des analyses. Et de l'autre, la réflexion collective aboutit à la production des contenus ensuite défendus vers l'extérieur par la Fédurok, mais aussi réinvestis par les adhérents dans leur activité quotidienne. En outre, la fédération assure un accompagnement de ses adhérents, pouvant aller de la simple réponse à une question précise jusqu'à l'intervention longue in situ dans le cadre d'un problème de fond du lieu. Pour l'année 2008 par exemple, la Fédurok a été sollicitée directement par 75 % de ses adhérents :

- Pour 30 %, la sollicitation a consisté en des informations et/ou conseils,
- Pour 20 %, il s'est agit d'un apport « méthodologique » ponctuel,
- Pour 25 %, l'accompagnement a nécessité une intervention sur place dans le temps.

Ainsi, un projet global d'accompagnement des adhérents, a été réfléchi, parallèlement à une demande croissante des adhérents. Nous verrons qu'après le Tour de France un autre dispositif est en train de se mettre en place : le PACt. Avec près d'une centaine d'adhérents représentant une diversité en termes de mode de gestion, de taille, de situations géographiques, d'environnements sociaux et politiques [cf 3.1.3 [Typologie des lieux adhérents, p.75](#)], et dans un contexte de mutation importante, les problématiques rencontrées par les structures sont multiples et varient selon la taille, l'histoire et le contenu du projet de la structure adhérente. Il est indispensable pour une fédération telle que la Fédurok de construire des outils performants d'analyse et de soutien pour ses adhérents. Les enjeux politiques culturels et sectoriels que nous avons décrit dans ce mémoire ne font que maintenir cette théorie. Les outils de l'accompagnement de la Fédurok sont les outils provenant de la philosophie OPP. Nous pouvons constater deux générations d'outils : les outils de première génération, le Tour de France (et ses deux éditions 1999 et 2004) et Coopalis (pour le traitement des données OPP) ; puis les outils de la deuxième génération à savoir GIMIC et ses modules dont le PACt à venir... Arrêtons-nous tout d'abord sur l'outillage première génération.

### *3.1.2 La philosophie de l'OPP au travers de ses outils : le Tour de France et Coopalis*

#### • Le positionnement de la Fédurok face à la faible connaissance du secteur des musiques actuelles : présentation et enjeux du Tour de France.

La Fédurok a entamé un premier travail d'analyse des lieux et des projets de ses adhérents, de leur inscription dans leur territoire. Ce projet trouve son origine dans un constat précédemment décrit mais qu'on rappellera de nouveau : le secteur des musiques actuelles manque singulièrement de données et d'analyses.



En effet, malgré les premiers travaux et observations qui voient le jour depuis les années 1990, il reste difficile de porter des analyses, construites dans la durée et avec un éventail de conclusions riches d'expériences. Par conséquent, l'outil baptisé Tour de France vise à partir d'une collecte de données à la fois quantitatives et qualitatives, à construire des procédures d'analyse. Ces analyses permettent ensuite à ses adhérents d'élaborer une vision distanciée de leur pratique et de définir des perspectives de développement de leur projet et mode de fonctionnement. Ce chantier expérimental est mené, depuis son lancement, en partenariat avec Médias-Cité, qui, nous l'avons vu, est une structure associative travaillant à l'accompagnement des opérateurs éducatifs, culturels et qui souhaite mettre en oeuvre un projet lié à la démocratisation des nouvelles technologies. Cette association accompagne la Fédurok dans la mise en oeuvre technique de l'ensemble du volet informatique du Tour de France (développement d'outils informatiques spécifiques, mise en ligne sur le site Internet, conseil technique et méthodologique...).

Le Tour de France a débuté en 1999 et a nécessité un an et demi de travail avant que les premiers résultats ne puissent voir le jour. La première restitution des résultats s'est déroulée début juillet 2001 à Cavaillon lors de l'Assemblée Générale de la Fédurok. Une année et demi de travail en partenariat avec Médias-Cité a été nécessaire avant que les premiers résultats ne voient le jour<sup>36</sup>. Les visites étaient préparées par avance par le directeur du lieu avec proposition d'un planning précis. La présence de l'ensemble de l'équipe était demandée lors de la visite du lieu. Ces visites s'étaient généralement de 9-10 heures du matin à 18-19 heures, voir plus, selon les besoins exprimés par les lieux. Le planning proposé par les lieux devait intégrer un temps nécessaire à : la visite du lieu, la rencontre de l'ensemble de l'équipe du lieu, le passage d'entretiens collectifs avec l'ensemble de l'équipe ou certains secteurs d'activités (technicien, administrateur/comptable, communication, programmeur...), le passage d'entretiens individuels avec les membres de l'équipe, et la validation en ligne des informations saisies en amont avec les éléments fournis par les lieux dans la base de données. C'est 250 heures d'entretien qui ont été réalisées sur environ 70 jours de visite effective avec 315 personnes<sup>37</sup>. Ces visites ont, de plus, permis pour beaucoup de lieux de traiter des questions d'actualités sur le terrain local et/ou régional. Pour 90% des interviewés c'était la première fois qu'une structure externe représentative de leur secteur professionnel, venait les rencontrer et les questionner. Et une deuxième édition de ce travail colossale à vu le jour en 2004. Cet outil a été préalablement validé par différents représentants constituant un comité de pilotage : à savoir la DMDTS, la DDAT, le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de l'Education Nationale, le Fonds de soutien variétés, la mission mécénat culturel de la caisse des dépôts et consignation, la SACEM, le FCM, la FNCC, l'Observatoire des Politiques Culturelles et l'Observatoire de la Musique. Ce projet repose également sur une éthique qu'il est nécessaire de rappeler. Il repose tout d'abord sur un développement coopératif. Devant le peu de démarches, de méthodologies et d'outils permettant de répondre à ces besoins et devant la non-disponibilité des outils qui existaient et le choix de non-partage de ceux-ci, la fédération a fait le choix de mettre en oeuvre un partenariat pour rendre possible le développement des démarches, des méthodologies et des outils permettant : l'analyse d'un secteur d'activité et la traduction de ces informations en outils de travail au service de la compréhension et du développement d'un secteur.

---

<sup>36</sup> Elles se sont unies afin de trouver des moyens et des fonctionnements qui facilitent l'accès équitable aux usages des technologies de l'information et de la communication. Médias-Cité a choisi de développer des logiques non-marchandes fondées sur la mutualisation des ressources humaines et matérielles et est partenaire de la Fédurok depuis 2000.

<sup>37</sup> Sources : <http://fsj.la-fedurok.org>

La Fédurok et Médias-Cité ont fait le choix de poser un modèle coopératif pour rendre possible ces chantiers, souhaitant ainsi que le plus grand nombre puisse profiter de leur travail d'ingénierie. De ce fait, le choix éthique a été de mettre l'ensemble du chantier dans le domaine public : méthodologies, démarches et outils sont donc disponibles en accès libre. Ce choix a été renforcé par le fait que les deux structures ont fait intervenir, pour une partie faible, des financements publics pour développer ces outils. Le choix d'un code lisible et d'une architecture ouverte permet à tous de s'approprier les outils mais également de contribuer à son développement. Le traitement des données se fonde sur des compétences humaines (un directeur, un chargé d'études et des personnes ressources qualifiées) et l'utilisation d'outils informatiques et multimédias (base de données intégrée au site). L'objectif de ce travail est double. Il doit permettre, d'une part, de réaliser une observation des lieux de musiques amplifiées et actuelles et ainsi accéder à une réelle lisibilité de l'activité de ce type d'équipement, et d'autre part mettre en place un outil permanent d'observation et d'analyse via Internet, destiné aux adhérents du réseau Fédurok.

Le chantier Tour de France fait partie intégrant des ressources Fédurok puisqu'il permet de produire rapidement des données aussi bien quantitatives (chiffres, statistiques) que qualitatives (production de synthèse sur des points spécifiques en lien ou non avec l'actualité) en compléments de chantiers ouverts ou sur demande des adhérents du réseau. L'ensemble des éléments produits venant dès lors alimenter la base de données de la fédération. C'est au travers de ce premier travail aux allures scientifiques que bon nombre d'acteurs, en phase de structuration régionale ont pu aborder la question de l'accompagnement et de l'observation. Celle-ci est devenue une préoccupation centrale à mesure que les institutions ont mis en avant les questions d'évaluation. L'ensemble des lieux ne pouvant se satisfaire pleinement de la vision parcellaire des analyses faites par le ministère a poursuivi ce travail d'observation en prônant le concept de l'OPP, porteur de valeurs collectives et outil technique permettant de fédérer les enjeux d'un secteur et d'en afficher une photographie précise.

• L'OPP et Coopalis, un outillage technique [cf 2.2.2 principes et éthique de l'OPP, p.51]

La Fédurok a initié depuis longtemps des démarches collectives participant de la structuration du secteur, ou bien s'est inscrite dans des démarches ou actions d'organismes allant dans ce sens. Ainsi, la fédération a développé ces dernières années des partenariats spécifiques axés autour de la méthode OPP et l'outil Coopalis permettant la saisie des données et le traitement statistique de ces données avec notamment les réseaux d'acteurs régionaux. Cette activité d'observation et d'analyse, via le dispositif Tour de France, a donné lieu au développement d'un outil de recueil des données par Internet permettant un remplissage directement par les lieux ; et a permis d'apprécier précisément les réalités des adhérents et leurs évolutions. Concrètement, l'objectif global de Coopalis est de faciliter l'analyse d'un territoire par le recueil des données via l'informatique, et par extension l'élaboration de diagnostic. Il convient notamment aux actions liées aux observatoires, aux fédérations et à tous les structures en charge de l'analyse des effets, par exemple de politiques publiques. Sa fonction principale est de permettre à un utilisateur de créer, alimenter et traiter des enquêtes (en base de données) en ligne via Internet en toute autonomie et le plus simplement possible. Les destinataires de ces enquêtes peuvent alors répondre aux questionnaires qui leur seront proposés par l'intermédiaire de formulaires sur Internet.

Les données enregistrées permettent au(x) coordinateur(s) de l'observation de générer des restitutions statistiques et dynamiques (données chiffrées brutes, tableaux, graphiques, histogrammes, etc...). Toutes ces fonctionnalités doivent permettre :

- ☞ à tous les acteurs de rendre visibles les réalités d'un territoire
- ☞ de contribuer à la mise en oeuvre de politiques publiques concertées par le biais de la mutualisation d'information
- ☞ de faciliter l'auto-évaluation des acteurs et la prise de conscience partagée des réalités territoriales

Coopalis, pour être un outil effectif, doit être alimenté et réactualisé en permanence, années après années afin de pouvoir exploiter les informations, et ce, de manière bilatérale (par les personnes en ayant la charge et par les acteurs contribuant à son alimentation). Il est important de signaler que Coopalis est accessible depuis n'importe quel point du territoire par le biais d'un poste informatique et d'une connexion Internet. Ce fonctionnement distant de l'outil lui confère une souplesse d'utilisation attendue par les contributeurs. En effet, les technologies de l'information facilitant aujourd'hui la communication, le stockage et l'échange de données, indépendamment des localisations géographiques, des serveurs et des acteurs, la consultation et/ou l'interrogation de l'outil par les participants peut se faire à tout instant et de manière permanente, sans intervention technique et/ou administrative extérieure.

Les conséquences et les débouchés de cette activité d'observation sont multiples. Les données recueillies ont permis d'identifier et de fournir des éléments d'analyse sur des problèmes structurels des lieux, et notamment les problématiques liées à la précarité économique et de l'emploi dans les structures. Mais surtout cela a apporté les éléments de connaissance nécessaires à la fédération et à ses adhérents **pour construire un discours** sur son secteur d'activité : sur ce qu'il est, et à partir de là ce qu'il voudrait devenir. Signalons que la dynamique de l'OPP lancée par la Fédurok semble intéresser autant le CNV que le Ministère ou que certaines agences régionales. Il est indispensable de prolonger l'approche globale et sectorielle des musiques actuelles par une approche des spécificités régionales. L'accompagnement est un élément important pour remédier à la dimension géographique qui peut nuire à l'expression des adhérents. Les données recueillies alors par le Tour de France et Coopalis permettent de dégager des repères pour décrire un paysage général, tant au niveau de l'activité et du fonctionnement des structures que du point de vue de leurs besoins et de leurs attentes.

*Bien sûr, le projet est perfectible et a les défauts en particulier de ses qualités, tel que celui de ne pas offrir à chacun l'analyse définitive avec les solutions immédiates de son développement. Ce qui nous conduit à nous interroger sur les lieux de musiques amplifiées à l'aune de ces différents éléments. C'est un premier pas vers le système PACt. Néanmoins, pour accompagner comme il se doit le réseau d'adhérents, il semble intéressant de s'arrêter sur la typologie de ceux-ci.*

### 3.1.3 Typologie des lieux adhérents et animation du réseau Fédurok

Penchons-nous désormais sur les liens qui unissent les lieux associatifs, d'un point de vue théorique mais aussi pratique, afin de mieux comprendre la nature des activités engagées par les adhérents et leurs relations interactives. Nous pourrions, de ce fait, accéder à une animation et un outillage du réseau conforme et cohérent aux valeurs prônées par la fédération. Les structures ont contribué et contribuent toujours de manière active à l'observation participative et partagée et à l'analyse des lieux de musiques actuelles ; en dégagant des indicateurs, sorte de capteurs pour dresser une typologie, une cartographie du réseau Fédurok. Elles contribuent à l'évaluation régulière de l'activité, en produisant annuellement aux financeurs publics un rapport d'activité et en établissant, en lien avec les partenaires publics, un tableau de bord concernant l'ensemble des activités permettant le suivi sur cinq ans (deux années antérieures, année en cours, deux années suivantes) des principales données de l'activité (dernières données OPP datant de 2006). Toutes ces données permettent donc de dresser une typologie générale des lieux adhérents à la Fédurok.

#### *En aparté : une homogénéisation des formulaires*

La convention DRAC/CNV, permettrait de mettre en place un système de communication unique et identique pour tous, par le bas : c'est-à-dire, un même questionnaire complet rempli par tous, avec l'ensemble des questions intéressants les diverses institutions, pour faciliter le remplissage et la collecte des données et gagner du temps pour chacun des acteurs du secteur.

#### • Points communs et différences entre les lieux Fédurok [cf Annexe n°7]

Historiquement de nombreux lieux de musiques actuelles ont été construits sur des projets culturels et artistiques portés pas des structures associatives dont certaines émanaient de fédérations d'éducation populaire. Le facteur commun et fédérateur de la création de la Fédurok était le partage d'une même « culture rock indépendant » et d'une même histoire de porteur de projet. L'idée « d'esprit rock », de culture de l'indépendance, autant vis-à-vis des circuits commerciaux des gros producteurs de variétés que des pouvoirs publics, ont représenté en quelque sorte le socle d'une culture et d'une démarche commune. La démarche du porteur de projet et de l'activisme militant a aussi représenté un facteur important du regroupement. Le fait d'avoir partagé la même histoire dans le montage d'un projet de lieu, créé et porté avec peu de moyens, et le plus souvent sur des engagements bénévoles, dans une précarité économique et une marginalité professionnelle et institutionnelle, a constitué un facteur fédérateur. A l'occasion du Tour de France mené au sein du réseau, la Fédurok a proposé une typologie en trois catégories de lieux<sup>38</sup>. Celle-ci met en évidence un phénomène de « génération ».

La première grande génération est celle d'avant les années 1990, que nous pouvons qualifier de militants bâtisseurs, représente 42,2% des lieux. Leurs structurations ont été influencées par des personnalités aux parcours et formations initiaux qui, pour la plupart, relevaient peu de la gestion, du juridique et encore moins de la gestion des ressources humaines. Issue de cette génération, la

<sup>38</sup> **La Fédurok.** *Le Tour de France de la Fédurok : observation permanente et partagée d'un réseau.* Rapport de synthèse 1999-2002. p.8

part des structures socioculturelles de type MJC est importante. En effet, 35,6% des lieux du réseau sont des structures relevant originellement du secteur de l'éducation populaire. La deuxième grande génération (celle du début des années 1990 qui représente 55,6% des lieux) est composée de projets qui s'appuie sur la convergence de deux volontés : entre d'une part une collectivité locale qui initie et d'autre part un tissu associatif plus ou moins structuré, mais souvent militant. La troisième génération (2,2% des lieux), que l'on pourrait nommer la « génération 2000 » est en train d'apparaître. Elle est exclusivement initiée et contrôlée par les collectivités territoriales. Elles font appel à des chefs de projet issus souvent des premières générations de lieux.

On assiste donc à un glissement de l'initiative privée, souvent associative et non-lucrative, vers une initiative exclusivement publique.<sup>39</sup> Cette synthèse insiste sur la « *fragilité durable* » des structures mais conclut à une appropriation progressive des initiatives par les pouvoirs publics locaux, le plus souvent soutenus par les institutions déconcentrées du ministère de la Culture. Les nouveaux lieux créés intègrent l'ensemble de la chaîne musicale, de la pratique à la pré-production, du service à la diffusion musicale. Néanmoins, on retrouve souvent à la tête et dans les équipes des équipements innovants conçus à l'écart des réseaux d'éducation populaire d'anciens directeurs de MJC. De plus, nous constatons, en observant la disposition des lieux sur une carte de France [cf Annexe n°1], le vaste maillage territorial que représentent l'implantation des structures adhérentes. Même si certaines régions sont moins équipées que d'autres, il n'y a pas de fracture de type Paris/Province, et les lieux couvrent la grande majorité du sol français.

Les structures adhérentes sont principalement impliquées dans l'action culturelle, le développement et l'accompagnement des pratiques culturelles sur leur territoire et en lien avec la population locale. Chacun des adhérents est autonome dans la conception et la réalisation de son projet culturel et, de fait, dans sa programmation s'il s'agit d'un lieu de diffusion. Nous sommes là d'avantage dans un profil de « permanent polyvalent », souvent unique salarié de ces structures. Les tâches connexes aux missions principales sont importantes et il est demandé au salarié de s'investir dans l'ensemble des projets portés par l'association. Dans ce secteur, les tâches sont rarement définies avec précision et à l'avance. Les projets artistiques et culturels des lieux s'articulent sur une action culturelle principalement construite à partir de la diffusion mais aussi, de plus en plus, autour de la formation, de l'accompagnement artistique et administratif, du soutien à la création et du conseil aux associations. Ils affirment une indépendance du projet artistique et culturel qui s'appuie sur une structuration juridique et économique non lucrative. C'est pourquoi ces lieux se situent dans une économie mixte s'appuyant sur des financements publics pour satisfaire des missions d'intérêt général en relation avec l'activité commerciale du spectacle vivant. C'est également un lieu de vie ouvert, contribuant au maillage artistique et culturel du territoire où il est inscrit. Ces lieux partagent les mêmes missions et les mêmes objectifs généraux, ce qui les font se regrouper dans le réseau Fédurok. L'ensemble des adhérents de la Fédurok englobent alors les mêmes objectifs globaux, pour avancer tous vers une même direction, et faciliter, dès lors, les échanges d'expérience et d'action, avec un panel de moyens relativement similaires (moyens artistiques, moyens matériels), base pour fonctionner. Parmi les points communs des lieux Fédurok, nous pouvons citer : le statut majeur associatif, l'importance de certaines valeurs éthiques, l'utilisation d'un vocabulaire parfois similaire, l'aspiration à davantage de reconnaissance...

---

<sup>39</sup> Résultats synthétiques de l'édition 1999/2000 du Tour de France de la Fédurok. p.7-8

C'est principalement grâce à une hybridation des ressources que ces lieux développent leurs projets et se consolident. Mais nous pouvons constater également un attachement à l'autofinancement marchand qui permet de conserver l'identité et la solidité financière de la structure. Nous pouvons citer ensuite une liste d'activités ou d'engagements communs tels que la lutte contre l'exclusion et les inégalités, le développement humain et durable, le lien social de proximité et démocratie participative, l'innovation sociale et solidaire, l'utilité sociale (lieux de convivialité avec forte présence du bénévolat), l'importance de la proximité et du territoire (le tissu associatif local, les publics et les élus) etc. Il est important d'écrire noir sur blanc, quitte à se répéter, que la composante sociale tient à l'éclectisme musical et à l'ouverture du lieu au plus grand nombre.

Concernant les différences observées, la fédération présente cependant une certaine hétérogénéité, qui s'est déplacée au cours de l'évolution des objectifs et de l'action de la fédération. La plupart des lieux de diffusion sont issues d'une concertation entre équipe (les associations) voulant créer un lieu et les municipalités. Chaque lieu est donc adapté aux besoins et aux demandes du territoire concerné. Par conséquent, il existe des différences de projets, d'équipes, de moyens selon l'implantation géographique. Chaque lieu est né d'un contexte particulier. On ne peut donc pas leur imposer de critères précis. Deux axes de distinctions peuvent, néanmoins, être dégagés pour caractériser le panel de structures : la capacité des salles (en terme d'accueil du public) et le statut juridique de la structure avec son mode de gestion (qui renvoie à son mode de fonctionnement).

Concernant la première caractéristique, des écarts en terme de capacité entre les salles ont existé et existe toujours au sein de la fédération, pouvant aller du simple et quintuple (d'environ 200 à plus de 1000 places). Cet aspect des lieux est important dans la mesure où il influe sur l'économie des structures, leurs possibilités de programmation, leurs proximités avec les circuits professionnels et commerciaux des producteurs et tourneurs, et donc sur leurs projets.

La seconde caractéristique est plus significative dans la mesure où elle incarne l'évolution des objectifs de la Fédurok. En effet, même si la très grande majorité des structures étaient des associations (lieux associatifs, MJC, café concert géré sous association...), une partie des adhérents était au début de la fédération sous statut commercial (SARL principalement). Avec l'évolution de la fédération, ces structures se sont progressivement retirées. D'autre part, les modes de gestion de projets possibles se sont multipliés et présentent des caractéristiques propres à chacune, porteuses d'enjeux majeurs en termes d'autonomie, d'indépendance et de gestion. On peut notamment citer les modes de gestion suivants : régies (directe, autonome, personnalisée), établissement publique, délégation de service publique, association, SIC... Et parallèlement, la fédération a intégré une minorité de structures sous statut public, à savoir des régies personnalisées. Bien que se revendiquant de l'initiative privée et de l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, la fédération s'est tout de même ouverte à ce type de structure afin d'intégrer une nouvelle évolution à l'œuvre dans le secteur : l'implication croissante des collectivités territoriales qui initient des projets de lieux de musiques actuelles sur lesquels elles cherchent à garder le contrôle. Toutefois, ces structures n'ont pas le droit de vote au sein de la fédération et ont un statut de membre consultatif.

En outre, la Fédurok s'est ouverte aux lieux d'accompagnement et de pratiques musicales en 2001, témoignant ainsi de l'ouverture du champ d'action de la fédération, au delà de la diffusion. La programmation et l'organisation de concerts demeurent le cœur de métier des lieux de musiques amplifiées/actuelles. Toutefois, cette activité originelle tend à s'intégrer progressivement dans une

dynamique de projet plus large. Le caractère expérimental et d'innovation des associations de musiques actuelles en font des lieux laboratoires où les équipes entreprennent de nombreuses activités dont la diffusion de concerts n'est plus qu'une partie émergée de l'iceberg. La diffusion constitue la majeure partie de l'activité en étant également : lieu de ressources, de répétition, de pratique, d'accompagnement, d'enregistrement, de formation, de création, de diffusion, d'action culturelle et éducative, de résidence... Un lieu de musiques actuelles, ce sont aussi des artistes, de l'emploi, un territoire et des populations. Effectivement, le lieu prend place dans le réseau territorial de développement des musiques actuelles. Cette fonction première et originelle de la diffusion tend à se repositionner progressivement dans une dynamique de projet plus large pour devenir un élément, un outil et non plus une finalité majeure. Il reste à indiquer que l'on est sur un niveau de structuration et de développement des activités qui a atteint sa vitesse de croisière pour la plupart. Reste cependant la problématique de la fragilité de ces structures qui font beaucoup avec peu, voire très peu...

- La nécessité de consolider ce secteur particulier

Il paraît évident que les lieux adhérents de la Fédurok sont dans une situation de fragilité extrême : le positionnement des lieux vis à vis du secteur marchand est de plus en plus difficile et le rattrapage financier du secteur public trop lent pour éviter des crises. Les lieux sont des structures « *fragilement durables* » caractérisées par une richesse des activités et des équipes, associées à des financements problématiques et une précarité de l'emploi. La Fédurok regroupe de nombreuses structures de type socioculturel ou affiliés à une fédération d'éducation populaire, dont certaines rencontrent des difficultés pour assumer le développement des projets musicaux. Il s'agit alors de s'associer en conjuguant ses moyens pour essayer d'apporter des réponses collectives. Si l'Etat joue un rôle incitatif important au travers de sa politique culturelle (dispositif SMAC), territoriale (politique de la ville) ou sociale (aides à l'emploi), les collectivités territoriales (département, région, et surtout commune) sont les partenaires privilégiés de ce type d'équipements. Les collectivités interviennent pour de l'aide à l'investissement, de l'aide aux projets (notamment pour les actions culturelles et de l'événementiel) de l'aide au fonctionnement (infrastructure globale du lieu). Les aides privées sont pratiquement inexistantes sur ce secteur. Les sociétés civiles (SACEM, ADAMI, SPEDIDAM) apportent des aides ponctuelles qui restent toutefois à un niveau faible. Enfin, le Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz (CNV), ancien Fonds de soutien sous tutelle du Ministère de la Culture et de la Communication, collecte la taxe sur les spectacles de musiques amplifiées/actuelles et accorde des aides aux lieux mais pas encore de façon significative.

Les difficultés repérées induisent des besoins en accompagnement centrés sur les ressources humaines et la médiation avec les partenaires. La réflexion sur les ressources humaines doit permettre bien sûr une redéfinition des profils de poste, la réorganisation de l'équipe ou encore l'analyse des besoins en formation et des possibilités de validation des acquis. Plus généralement, l'accompagnement peut permettre de dégager ce qui fait sens commun, d'aider l'équipe à mieux se définir ses priorités et à assumer ses choix et ses positionnements. Ces réflexions doivent se donner pour objectif d'aider le lieu à se déterminer. Viennent s'ajouter à cela les capacités d'innovation du secteur : dans les musiques amplifiées/actuelles, les évolutions culturelles et artistiques mais aussi technologiques (notamment avec l'arrivée massive de l'informatique) sont très rapides. Cela

implique un questionnement permanent du lieu dans son organisation (accueil du public, programmation, activités,...) et la création d'une réelle politique d'investissement, souvent délicate à mettre en place faute de moyens. Ce secteur est souvent dans une économie du court terme qui limite la mise en place de stratégie de développement. Une clarification de la stratégie du lieu est donc indispensable avant de travailler sur la médiation entre la structure, les politiques publiques et le champ professionnel. Cette médiation peut prendre plusieurs formes : c'est le travail de l'animateur de réseau.

- L'animation du réseau

L'animateur du réseau représente une permanence, une mémoire dans ce bourdonnement qu'est le réseau. Si l'on observe une différence des adhérents, l'histoire de la Fédurok perdue et son animateur est le garant de cette continuité. Il n'accomplit pas le travail de présence ou de participation à la place des adhérents de la Fédurok, mais agit de telle sorte que ces derniers découvrent leurs propres capacités à faire vivre le réseau. Il accompagne, suggère des pistes d'organisation, entretient la dynamique du réseau. Bien sur, il veille à ce que des soucis de logistique (courriers, téléphone etc.) ne viennent pas gripper l'organisation des activités, tout en faisant en sorte d'impliquer les groupes. Pour que la vie du réseau se dessine ensemble, il recherche les moyens d'y parvenir. Cette fonction exige des compétences d'accompagnement : aider, construire des situations pour que les gens repèrent, nomment, décrivent, rendent visibles les informations, offres et demandes dans le réseau. C'est ainsi que le poste dédié à la Fédurok se nomme : chargé de l'accompagnement des adhérents. Il s'agit de faire vivre un réseau, d'accompagner les adhérents. Il est urgent et épanouissant de consolider et de faire reconnaître l'entreprendre autrement qui caractérise les lieux Fédurok. L'animation du réseau passe également par les listes de diffusion, les chantiers, les AG et JP, le Tour de France, les coordinateurs et la communication. En effet, les NTIC et les méthodologies mises en place au sein du réseau Fédurok incite ses participants à la dynamique. La fédération se doit d'accompagner, d'animer son réseau avec toutes ses caractéristiques, afin de devenir le peloton de tête, la locomotive de l'implication des lieux.

*De manière globale, après restitution des résultats de l'OPP 2005, de nombreux constats se confirment. Ainsi émerge une certaine typologie des adhérents regroupant des valeurs, des objectifs et des activités communes ainsi que des difficultés semblables. Une véritable dynamique d'échange et de production collective prend ainsi forme au travers d'une animation pérenne du réseau. Se dessinent alors deux grandes motivations pour construire de véritables outils d'aide au développement :*

- *d'une part, un manque de connaissance*
- *d'autre part, le besoin exprimé par les lieux de mieux se connaître afin de se faire reconnaître*

*Dans ce contexte de forte sensibilité des adhérents à leur environnement, le passage d'une démarche interne à la mise en place d'outils dédiés au développement externe apparaît assez naturelle.*



## 3.2 Au cœur d'un système d'information : une véritable gestion de projet culturel

La prise en main de son développement de la fédération vient de la création d'outils nouveaux et de la prise en compte du système de gestion documentaire. C'est dans ce contexte que l'arrivée massive des nouvelles technologies d'information et de communication (les NTIC) a joué un effet de catalyseur du changement, érigé en véritable révolution culturelle : les nouveaux médias comme Internet et la messagerie électronique abolissent la mainmise de la hiérarchie sur l'information stratégique et favorisent l'émergence de nouveaux réseaux d'acteurs autour d'activités fondées sur la confiance, la reconnaissance mutuelle. Il s'agit là de méthodologies, d'outils NTIC et de processus favorisant la concertation.

La Fédurok a alors décidé de créer deux outils : une plate-forme partagée et un module d'accompagnement des structures ; le tout en encourageant la gestion de l'information. En effet, il s'agit d'un véritable SID (Système d'Information Documentaire), au service d'un projet culturel d'aide à la structuration du secteur des musiques actuelles. Cette prochaine étape du chantier d'accompagnement de la Fédurok est d'arriver à ce que l'outillage d'observation soit pratiquement intégré à un outil de gestion alimentant alors en temps réel une base de données. Cette étape décisive est en passe d'être franchie avec la plate-forme nommée GIMIC et son module, le PACt.

Nous allons voir comment ces nouveaux dispositifs encouragent à une meilleure gestion du réseau, notamment en ce qui concerne l'accompagnement. Les actions menées par le réseau pour son environnement, afin de promouvoir les NTIC sur et pour son territoire, sont principalement de deux ordres, souvent menées de concert pour créer la dynamique de développement la plus forte : d'une part, une politique de sensibilisation, de formation, pour amener ses adhérents à un certain niveau de culture technologique ; d'autre part, la création d'une infrastructure propre indépendante (les locaux de la Fédurok et l'équipe projet GIMIC), pour disposer d'un réseau adapté aux exigences locales, souvent associé à un portail électronique donc, dans l'objectif de faire émerger une véritable créativité locale.

*« Cette assemblée générale réunie dans le même temps que celle de la Fédération des Scènes de Jazz et de musiques improvisées marque une nouvelle étape symbolique et décisive dans notre développement, tant du point de vue opérationnel (partage d'outils et de services), que du point de vue stratégique dans lequel notre démarche de rapprochement et de mutualisation pour les années à venir dans un contexte de tensions. La richesse des échanges quotidiens par mail sur les listes de diffusion, l'intensité des groupes de travail, la forte fréquentation des assemblées générales et rencontres professionnelles, l'augmentation régulière du nombre d'adhérents, et la mobilisation des administrateurs sur les multiples chantiers sont les signes de la bonne santé de notre fédération. [...] Qu'elles soient structurelles, internes, financières ou politiques, nos fédérations ne peuvent rester dans une posture de réponse dans l'urgence, au coup par coup. La formalisation d'un cadre partenarial entre la fédération et chacun de ses adhérents prend forme au travers de GIMIC. Cette démarche vise à structurer et développer des méthodes de suivi et de soutien des projets, nous inscrivant mutuellement dans une relation durable. Afin d'être efficace et opérationnel, la plate-forme de partage doit s'armer d'un réseau de compétences élargies et partagées, un pôle de personnes ressources qui partagent nos valeurs, nos approches et modes de développements. »*

**Extrait du Rapport Moral 2008**

### 3.2.1 GIMIC : Groupement pour une Information Maîtrisée Interactive et Coopérative

« (...) de favoriser la présence de toutes les cultures dans les moyens de communication et de diffusion, en particulier des cultures minoritaires ou désavantagées, d'encourager les coproductions ainsi que les échanges en évitant les positions hégémoniques ».

**Extrait de l'engagement de l'Atelier 21 pour la Culture**

#### • Contexte de l'apparition de GIMIC dans la fédération

Le projet d'une plate-forme technologique commune et techniquement homogène réunissant l'ensemble des outils de la Fédurok et en les interconnectant est né. Cet outil NTIC propose de fournir aux adhérents de la fédération un « pack » d'outils en ligne qui, utilisés au quotidien dans les structures, viendrait alimenter automatiquement en informations les questionnaires issues de l'OPP et ainsi éviter les doubles saisies d'informations. Ce projet de développement d'une plate-forme technologique permet alors une coopération durable de ses adhérents et une mutualisation des moyens. La Fédurok ainsi que d'autres fédérations, réseaux et structures se sont associés dans une démarche conjointe afin de lancer la plate-forme GIMIC<sup>40</sup> (Groupement pour une Information Maîtrisée Interactive et Coopérative). A sa mise en service fin 2009, la plate-forme informatique GIMIC intégrera l'outil de gestion d'enquête qu'était initialement Coopalis. Les utilisateurs se connecteront désormais à GIMIC pour accéder à leurs différents questionnaires et rapports statistiques. La production lancée fin 2007 par la Fédurok et ses cinq autres partenaires (Orama, Opale/CNAR culture, le Centre culturel Barbara Fleury Goutte d'or, l'Autre canal et la Fédération Française des Ecoles de Cirque), a été intense pour la fédération tant dans la conduite globale du développement informatique que dans les choix futurs de structuration. Ces organismes partenaires se sont unis afin de trouver des moyens et des fonctionnements qui facilitent l'accès équitable aux usages des technologies de l'information et de la communication.



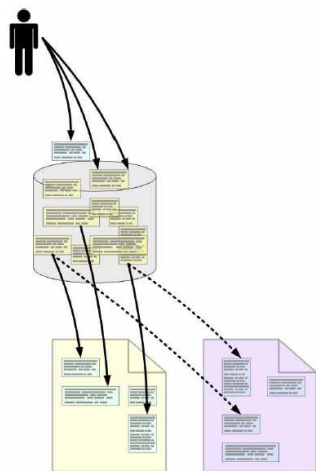
Les perspectives de développement d'un portail web dédié à la valorisation des projets artistiques accompagnés par les adhérents de la Fédurok, émanent, entre autres, des différents chantiers et réflexions portés par la Fédurok notamment dans le cadre des travaux et échanges de la Commission de Développement et d'Accompagnement Artistique (CDA), axés tant sur les problématiques d'insertion professionnelles des artistes, que de l'accompagnement des pratiques en amateur, ou encore de l'action culturelle. Ce projet de portail en ligne s'inscrit en fait dans une double démarche. D'une part, le développement de la plate-forme GIMIC, est un outil mutualisé qui va permettre de globaliser et faciliter l'accès et les usages d'outils en ligne adaptés aux besoins des lieux. Et d'autre part, la plate-forme assure la nécessité et l'envie de communiquer davantage afin de permettre aux lieux une visibilité, une résonance, une exposition, et donc, un développement face au monde extérieur. A long terme, le portail aura pour objectif de mettre en lumière l'ensemble des projets d'accompagnement que peuvent mener les lieux adhérents à la Fédurok.

---

<sup>40</sup> Plaquette de présentation de GIMIC : <http://fsj.la-fedurok.org/documents/plaquetteGimic.pdf>



☞ enfin, c'est ce qui donne du sens aux contenus. Les contenus ne sont plus des champs de texte, ils sont des attributs qualifiant un objet et ce sont donc toutes les possibilités d'utilisation de ces contenus qui sont décuplées.



*(Restitution multiple d'un contenu, parfois appelée multi-positionnement des articles)*

On voit donc bien l'intérêt qu'il y a dans cette manière de gérer les structures d'article. Mais il faut bien mesurer que ces avantages sont obtenus au prix d'une certaine complexité. Le CMS devient alors un véritable SGBD (Système de Gestion de Bases de Données) : on définit de nouvelles entités, les attributs de ces entités, les contrôles à effectuer sur chacun des champs, les relations entre ces entités, etc... On conçoit aisément que la maîtrise de la restitution comme de l'utilisation des contenus est beaucoup plus grande en présence de contenus structurés.

Ainsi une mise à jour du contenu impactera automatiquement les différentes pages dans lesquelles il est publié. Tout ceci est la travail de l'équipe GIMIC, formée entièrement pour les besoins de la fédération. Espace de travail, modules d'authentification, workflow spécifiques multi-niveaux, compatibilité et interopérabilité etc. doit pouvoir être administré de manière interactive, c'est à dire qu'il doit offrir une interface permettant à ses responsables de définir de nouvelles pages, de nouvelles rubriques, de mettre à jour et réorganiser les informations...et à venir assurer la pérennité et l'adéquation de l'outil aux besoins des adhérents. L'une des forces de GIMIC est de réunir CMS et portail en un tout parfaitement packagé et facile à administrer. Ce mode de gestion apporte une réelle simplification pour le contributeur, qui voit et comprend directement où il doit modifier l'information.

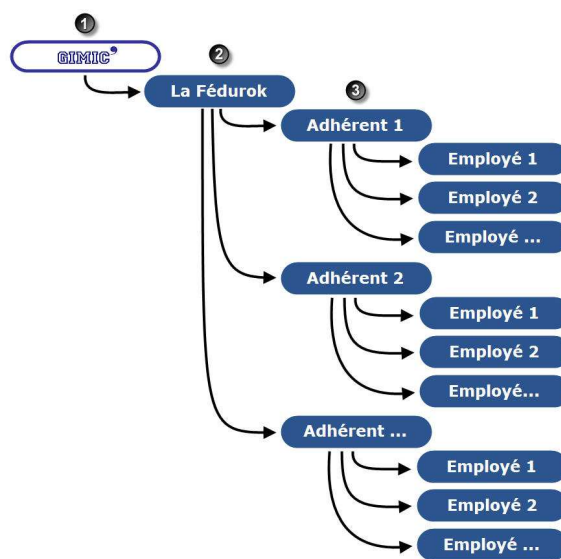
### *Workflow ?*

On parle ici de workflow de validation, c'est à dire du processus conduisant à valider un contenu et à le publier. Précisons tout d'abord que la technologie du workflow est indissociable du principe de participation précédemment décrit ; principe cher aux yeux de la Fédurok. En effet, plus on décentralise les contributions, plus on a besoin de processus de validation flexibles, et paramétrables, qui puissent être adaptés à chaque rubrique, à chaque type de contenu, et différencier les groupes d'intervenants. Cet outil peut être très intéressant pour une fédération fonctionnant en conseils d'administration réguliers, en diffusion d'informations interne au réseau, etc. On parle donc de workflows de validation et de gestions des versions. Lors de contributions multiples pour élaborer un texte, de revendication par exemple, le besoin apparaît souvent de pouvoir séparer les étapes de contribution des différents acteurs du secteur et de validation par les permanents de la fédération. Si l'on souhaite malgré tout garder un contrôle sur les contenus, et c'est souvent fondamental, il faut qu'un article soit d'abord rédigé, puis dans un second temps validé et éventuellement mis en ligne. Certaines fois, ce sont même plusieurs échelons de validation qui sont nécessaires : un adhérent écrit, un administrateur valide à son niveau, et le président ou le directeur valide une seconde fois. La validation doit donc être mise en oeuvre par le CMS avec toutes les caractéristiques d'un véritable workflow : les intervenants doivent être avertis par mail des tâches qui leur incombent, et doivent d'un simple clic pouvoir consulter la liste des articles qui attendent leur validation.

Mais ce n'est pas tout, une fois un contenu créé, validé puis publié suivant le circuit de validation, il doit pouvoir être modifié, puis validé et re-publié, pendant que ce contenu en ligne reste inchangé. A un circuit de validation, il faut donc pouvoir associer une gestion avancée des versions, permettant d'avoir plusieurs états simultanés pour un même contenu. Un article peut être à l'état brouillon, validé, publié, refusé et supprimé. Seul un utilisateur disposant de suffisamment de droits pourra passer un document dans l'état publié... ce qui évite tout conflit dans les mises à jours par les différents intervenants. La gestion de version et la capacité à conserver les versions antérieures d'un même article, font partie des fonctions de base d'un CMS et devra se trouver dans les caractéristiques de GIMIC. Dans un souci de traçabilité, les contributeurs ont besoin d'une part, de savoir qui a modifié quoi sur le site, et aussi de connaître les différences entre deux versions, que ce soit au niveau d'un contenu, d'une page, voire d'un site complet.

### *SID ? portail ?*

Le sigle SID signifie Système d'Information Documentaire et peut être apparenté au système de portail informatique qui propose un service complet de production et de valorisation documentaire au sein d'un système global d'information. En effet, le SID est typiquement la déclinaison du principe de portail à la manière de myYahoo, par lequel chaque internaute spécifie les contenus qui l'intéressent, et peut même configurer l'agencement de la page qui lui présentera ces contenus. Via GIMIC et ayant au préalable défini ses préférences, chaque adhérent sera reconnu, soit par une identification explicite, soit de manière transparente au moyen d'un cookie. La personnalisation par habilitations n'est généralement pas gérée au niveau individuel, mais en créant des groupes de visiteurs, définis par leur profil. Ce sera le cas pour la gestion du portail par la Fédurok qui regroupera les adhérents du même structure. Cette personnalisation suppose bien sûr une véritable identification des adhérents, qui permettra de retrouver le profil de chacun d'entre eux et leur origine. C'est essentiel en particulier pour l'accès à certaines informations devra être restreint, ce qui permet de filtrer les accès aux contenus en fonction du profil de l'abonné. De plus, dans le contexte d'un portail d'information, la contribution des collaborateurs est un facteur de participation, et donc d'adhésion : GIMIC n'est plus un outil de communication 'descendante', mais devient un outil d'échange. Dans ce contexte, il sera le plus souvent nécessaire d'accorder aux contributeurs des droits limités à certaines parties du site. Ces droits sont bien sûr définis en référence à l'organisation hiérarchique des contenus et du profil de chacun des adhérents. Ainsi tel intervenant pourra proposer un article, mais ne pourra pas le valider ou le mettre en ligne. Tel autre pourra valider un article dans les rubriques dont il est en charge, mais ne sera pas autorisé à créer de nouvelles rubriques, etc. GIMIC doit donc offrir une gestion d'habilitation à deux axes : le premier est l'axe des contenus, et de leur organisation ; le second l'axe des fonctions liées à la gestion de ces contenus : consulter, mettre à jour, valider, publier, etc... Là encore, le mode « portail » joue pleinement son rôle.



Pour conclure cette partie relativement technique, soulignons que notre analyse était construite autour des concepts fondamentaux de la gestion de contenus et d'informations. Notre objectif, comme nous l'avons indiqué en préambule, était de proposer notre vision de la problématique de gestion de contenus **pour une meilleure appréhension de l'outil GIMIC, puis du PACT.**

- GIMIC : une plate-forme partagée en ligne de gestion et d'observation des structures culturelles

Le Groupement pour une Information Maîtrisée Interactive et Coopérative est un collectif d'acteurs culturels dont l'idée forte est de favoriser la gestion des structures culturelles via des outils en ligne et l'alimentation d'une base de données. Cette plate-forme, en cours de lancement, est ouverte aux fédérations, syndicats, réseaux... d'acteurs culturels souhaitant s'engager dans cette démarche. L'objectif du GIMIC est avant tout de faciliter la gestion et la prise de décision dans les structures culturelles, en particulier dans les structures de petite taille et associatives qui ont souvent des besoins très spécifiques mais peu de moyens. GIMIC préconise ainsi l'usage d'innovations technologiques mutualisées pour faciliter la gestion de l'activité tout en maintenant l'autonomie de chacun. Dans le même temps, cette plate-forme pourra établir des données socio-économiques fiables permettant une plus grande lisibilité du secteur avec *« l'objectif attendu que les politiques culturelles de demain se basent sur des critères plus fins, plus réalistes et plus justes »*.

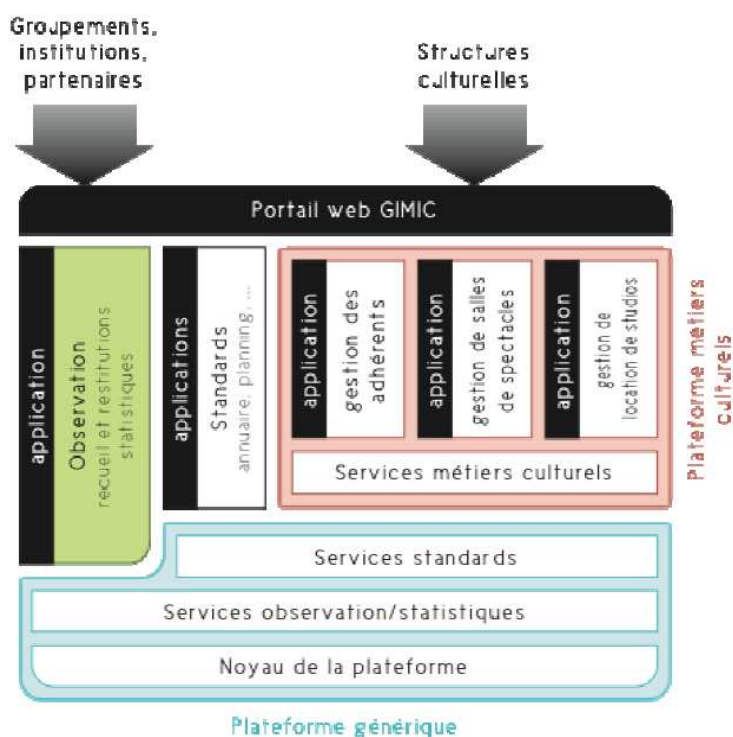
L'idée forte est d'obtenir, au final, un outil en ligne qui optimise la gestion des structures au quotidien (suivi des usagers, plannings, projets, activités) en alimentant, une base de données unique à laquelle sont associés des outils d'analyse, de production d'indicateurs qui faciliteront les prises de décisions en interne. Par extension, l'outil permet, dans le même temps, de produire des statistiques et des enquêtes qui peuvent être utilisées à la demande des acteurs et/ou, sur leur autorisation, à une démarche d'observation d'un secteur déterminé et à l'échelle territoriale, nationale voire européenne. Il s'agit d'une démarche coopérative et partenariale liée à l'observation et à ses principes OPP d'une part, et une évolution des technologies d'autre part. L'enjeu est bien alors l'appropriation collective des NTIC non pas pour devenir un vrai informaticien, mais avec l'objectif d'exercer une citoyenneté active sans tomber dans une approche communautariste (problématique du système en réseau). L'usage d'innovations technologiques mutualisées s'impose comme une solution pour faciliter tant la gestion de l'activité de structures, qui n'ont pas forcément les moyens d'acquérir ce type de logiciel, ainsi que la prise de décision des équipes. Face à la demande toujours aussi importante de lisibilité du secteur, il est urgent de développer un outillage permettant aux structures culturelles de contribuer à une meilleure mesure des réalités du secteur, afin d'accroître les connaissances en la matière. En fournissant lui-même ses sources de données, et en participant activement à la lecture d'indicateurs d'activités, le secteur se donne les moyens nécessaires à la détermination de politiques publiques plus en phase avec ses réalités. Simple d'installation, simple d'utilisation, gratuit pour les adhérents, configurable et extensible, interopérable GIMIC répond à de nombreux besoins pour gérer des référentiels de contenus de structures. La plate-forme de service en ligne doit faciliter le travail d'observation mais aussi une meilleure coopération entre les différents acteurs et un partage des moyens.



- Présentation technique brève et méthodologique de la plate-forme

Sur la base d'une plate-forme technologique en ligne, GIMIC est ainsi à l'origine du développement d'une application en ligne basée sur un noyau central comprenant des fonctionnalités de base sur lequel peuvent se greffer des applications de gestion qui alimentent automatiquement une application de recueil de données statistiques.

Les applications standards<sup>41</sup> sont les applications de base de la plate-forme (carnets de contacts, agendas partagés, informations administratives...). Les données, renseignées par les utilisateurs, sont issues ou alimentent l'ensemble des autres modules utilisés dans la plate-forme. Cette base de données permet d'alimenter automatiquement une application intégrée de recueil de données statistiques. Les applications métiers<sup>42</sup> sont optionnelles et adaptées à l'activité des lieux de musiques. Elles ne seront donc pas disponibles par défaut à la création d'un compte utilisateur (régie technique, programmation, production, communication, accompagnement etc.).



Sur base d'un cahier des charges construit d'avril à juillet 2009 avec la participation des futurs utilisateurs, des applications de Gestion de production et de diffusion adaptés aux activités culturelles et artistiques des usagers, intégrées à la plate-forme en ligne, seront développées module par module à partir de septembre 2009 jusqu'en 2010 - 2011. Toutes les données traitées dans chacun des modules seront partagées dans la plate-forme et accessibles à partir des diverses applications Standard ou Métiers.

En complément de ces deux types d'applications existantes, des développements spécifiques sont envisagés afin d'assurer les liens avec des outils existants, comme par exemple Intrazik, Bob El Web, Quick Studio, Digitick, Billetel, Ticketnet, Satori ou tout autre système de billetterie. Néanmoins, le cœur de la plate-forme reste la gestion et le recueil des données. GIMIC a été développé en intégrant des outils d'observation. Ils permettent à chaque structure de créer ses tableaux de bord, ses enquêtes, d'y répondre et de réaliser des rapports de restitution statistique. L'outil de gestion d'enquête intégré à GIMIC faisant parti des applications standards de la plate-forme, il sera désormais disponible et associé à chaque compte utilisateur. De plus, n'importe quel adhérent de la Fédurok disposera, au sein de son espace GIMIC, d'un espace d'administration et de création de formulaire (possibilité de créer des questionnaires en direction des publics, adhérents de l'association, etc.).

<sup>41</sup> - Pour plus d'informations sur les applications standards : <http://www.gimic.org/applications-standard.php>

<sup>42</sup> - Pour plus d'informations sur les applications métiers : <http://www.gimic.org/applications-metiers.php>

On peut donc considérer aujourd'hui la plate-forme comme un « groupware » relativement puissant avec comme particularité l'outil d'enquêtes présent à tous les niveaux. On désigne par le terme de groupware les méthodes et les outils logiciels permettant à des utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux. Ainsi ce dispositif permet à des utilisateurs géographiquement éloignés de travailler en équipe. Le travail en équipe peut se concrétiser par le partage d'information, ou bien la création et l'échange de données informatisées. Sur ce groupware Fédurok, vont venir alors se greffer des applications spécifiques destinées principalement aux structures culturelles de tous types. De même qu'un réseau de lieux est bien plus qu'un simple maillage du territoire, la mise en place d'une plate-forme commune telle que GIMIC est bien plus qu'un partage de contacts, d'informations ou la mise en place d'un audit de gestion partagé. Cette nouvelle étape favorise un travail de lexicologie, de partage de méthodes dans la logique collaborative qui était présente dès les prémices. L'outil peut-être relié à des entreprises du champ des musiques actuelles mais pas seulement. La plate-forme informatique GIMIC a pour but d'être générique et de pouvoir intéresser des écoles de cirque mais aussi des compagnies de danse, de théâtre,... c'est-à-dire l'ensemble du secteur de l'économie du spectacle vivant, de la culture. A terme, chaque groupement aura la possibilité de disposer de son propre espace avec une identité spécifique sur la plate-forme. Il pourra gérer ses propres adhérents et ce, en toute autonomie d'administration de l'espace. Cette plate-forme a été conçue pour être évolutive, elle a pour vocation de connaître d'autres développements spécifiques. L'une des grandes forces de GIMIC réside dans son extensibilité par modules. Un module peut ajouter un ensemble de fonctionnalités, mais aussi modifier une fonctionnalité déjà intégrée, sans modifier le code de GIMIC, et donc, permet de rester compatible avec ses futures versions ; et assuré un grand nombre de formations et transferts de compétences pour aider d'autres intégrateurs. Et l'un des modules sur lequel la fédération mise beaucoup s'appelle le PACt : le Pôle d'Accompagnement Continu.

### 3.2.2 PACt : Pôle d'Accompagnement Continu, un module de GIMIC

*...ou quand GIMIC rime avec accompagnement dynamique...*

**« L'avenir est dans la fédération et le partage, sans arriver pour autant à une fusion. Un changement structurel au cœur même de l'activité administrative serait une des garanties permettant le développement des projets culturels novateurs différents vers lesquels s'orientent nos structures. »**

**Marilèn IGLESIAS BREUKER**

#### • Contexte et enjeux de l'outil PACt : un besoin en accompagnement

L'état d'esprit de cette étude est de considérer l'information comme pouvoir, notamment dans ces rapports avec les enjeux et les objectifs culturels de l'accompagnement. Car il est vrai qu'en général, à un moment ou à un autre de son existence, tout réseau, toute fédération cherche à connaître les caractéristiques socio-économiques de ses adhérents. Maîtriser en interne les données chiffrées collectées, savoir les traiter, ou encore élaborer des indicateurs ; voilà autant d'éléments qui paraissent décisifs à un nombre croissant d'acteurs du secteur. Et cela rentre tout à fait dans un processus stratégique d'accompagnement.



Le PACt est une construction stable, un système global pour l'ensemble des structures des deux fédérations. L'objectif est d'établir une relation particulière avec un collectif, par un suivi régulier. Il s'agit de ne plus faire du « coup par coup », mais bien que les structures prennent de leur plein grès des résolutions professionnelles en amont et de manière efficace.

Aujourd'hui les lieux de musiques actuelles et amplifiées, de jazz, de musiques improvisées, et par extension les structures culturelles dans leur grand ensemble restent fragilisées par des contextes peu favorables à l'expansion de leurs activités. Il apparaît alors une augmentation en nombre et en thématiques des problématiques des structures auxquels des réponses et des solutions doivent émaner de la fédération. Viennent s'ajouter d'autres enjeux, vis à vis de ces constats : sur environ une centaine d'adhérents entre la Fédurok et la FSJ, plus de 50 adhérents ont déjà bénéficié d'un accompagnement, qu'il soit DLA ou autre et 18 structures bénéficient en ce moment d'un accompagnement spécifique mis en place par les fédérations. Un dispositif tel que le PACt est une réponse à ce constat alarmant, parce qu'il permet, par un suivi méticuleux des structures, un repérage rapide des dysfonctionnements. Certaines structures ne parviennent pas à se poser ni prendre de recul sur leur activité et continuent de fonctionner dans une urgence parfois épuisante. De plus, la méthode du simple transfert d'informations cantonne les personnes ou structures enquêtées dans un processus passif ou faussement actif, sans que soit posé explicitement le sens profond du traitement de l'information. L'enquêté est invité ou obligé de transmettre l'information sans être associé, ni en amont lors de l'élaboration, ni ultérieurement pour le traitement de l'enquête. Il semble donc nécessaire d'explorer d'autres pistes et inverser cette tendance : que des espaces de réflexions et d'échanges autour des méthodes, outils, traitement et analyse de l'information soient mis en place, tout en laissant la pleine maîtrise de l'information aux acteurs de terrain. Dans ces conditions, il faut imaginer un moyen de garder un contact fréquent et une proximité avec les structures, afin de mettre en oeuvre de façon rapide un accompagnement lorsque le besoin s'en fait sentir, et pas seulement lorsque l'urgence est installée et que la situation devient inextricable.

### **➤ La réciprocité plutôt que l'assistance = PACt**

C'est donc une proposition de système que nous déploierons dans ce document : mettre en place un pôle d'accompagnement continu capable de se mobiliser dès qu'un problème émerge dans une structure adhérente pour l'aider à gérer cette situation, en étant capable de concevoir des outils de suivi des adhérents, et au-delà de cela de mettre en oeuvre la capitalisation, l'analyse et l'évaluation des procédés d'accompagnement des structures concernées. L'accompagnement des structures est, pour les fédérations et pour les structures adhérentes, ainsi que pour les partenaires des structures et des fédérations, un enjeu de premier ordre. Cette continuité dans l'accompagnement présente cet autre avantage de développer une ressource importante, à mettre directement en lien des données issues de Coopalis, par exemple. La ressource produite est alors d'une très grande richesse à l'usage des structures, qui peuvent se l'approprier, sous la caution d'une charte de confidentialité, afin d'étayer leurs réflexions. Il en va de même de l'intérêt de cet outil pour ses divers partenaires. La Fédurok a donc, en coopération avec ses partenaires habituels sur l'accompagnement, et la FSJ, conceptualisé un dispositif d'accompagnement continu des lieux, dans l'optique d'une possible extension à d'autres réseaux. C'est ainsi que le projet du PACt (Pôle d'Accompagnement Continu) a été conçu en septembre 2008.

- Présentation et philosophie PACt : genèse du projet

Il ne s'agit pas d'ajouter un outil supplémentaire à des outils performants existant déjà (type DLA), mais bien de prendre en compte l'ensemble des phases nécessaires à une relation pérenne avec une structure, afin de créer un service de référence en capacité de déterminer rapidement et de façon précise un besoin, tout en s'appuyant sur des outils soit existants soit à inventer.

Le PAC(t) est un travail de fond sur la durée, avec comme mots clefs : neutralité et objectivité / confiance et communication dans la démarche / anticipation et volontarisme des lieux / réactivité, proximité (tenir compte de l'histoire et du fonctionnement propre du lieu) et rapidité de mise en marche / responsabilité et autonomie des lieux. Cet outil sert à échanger de l'information et coordonner les différents niveaux d'action du réseau. Le PACt se caractérise par des objectifs pluriels et transversaux. Il doit être à la fois un service opérant à l'usage des adhérents des fédérations, leur permettant de s'appuyer sur une structure à la fois pérenne et mobilisable immédiatement ; un outil de production de connaissances et ressources pour les secteurs mobilisés ; et un outil de capitalisation et analyse des productions réalisées, constituant une base de données interrogeable à différents niveaux. Nous pouvons définir le PACt comme :

### **SUIVI COMMUN, AU QUOTIDIEN**



**SERVICE SPECIFIQUE** (= du conseil, à la médiation / intervention)



**AUTONOMIE** des structures

Le PACt, doit donc, à ce titre, être entendu comme un service global d'accompagnement. La mise en place de ce service passe par la création d'outils, qui se trouveront reliés à GIMIC. Il s'agit d'un module extensible car une fois mis en place, il devrait pouvoir se décliner évidemment pour l'ensemble des structures Fédurok, mais également pour celles de la FSJ voire, à terme, pour des fédérations ou structures extérieures. Ici nous entendons l'accompagnement par la construction avec les adhérents des réponses spécifiques à leurs problématiques diverses, la traçabilité ou l'historicité des relations, des productions réalisées et des méthodes mises en place (dont le partage d'information et l'archivage, l'interopérabilité des outils, etc.). Le PACt vise également à inciter les associations culturelles à mutualiser leurs projets et leurs moyens pour consolider leur fonctionnement, pérenniser et qualifier leurs ressources humaines, structurer des filières et des territoires via le secteur des musiques actuelles. Il développe une méthodologie de conduite de changement pour accompagner les associations vers de nouvelles formes d'organisation du travail. Le PACt doit permettre le diagnostic pour toutes les structures adhérentes, quel que soit leur niveau de développement, budget etc. Par ailleurs, les permanents de la Fédurok y trouveront un outil de diagnostic et de compréhension des problématiques de gestion, nécessaire au soutien, au financement, au partenariat ou à toute démarche formative ou pédagogique vers les adhérents. Le PACt ne répond pas aux questions concrètement, il permet de bien les poser.

C'est aussi un outil d'aide à la décision permettant la mise en œuvre des projets associatifs avec le maximum de réussite en termes de développement ou d'évolution. La fiche permet un diagnostic préalable à tout accompagnement, sur du suivi à long terme. Cela permet de comprendre et de prévenir. Cela permet aussi : de replacer tout problème dans une problématique plus large, de hiérarchiser les idées, d'éviter une connaissance fragmentée pouvant conduire à des erreurs ou à des dénis. Le déclenchement d'un accompagnement peut alors s'amorcer lorsqu'un indicateur d'alerte résonne (grâce à la fiche 1PACT) ; pendant le pré diagnostic entre adhérent et fédération ; ou encore lorsque la fédération préconise un outil d'accompagnement spécifique. En dernier lieu, le PACT peut servir une fois l'accompagnement réalisé, lorsque l'évaluation est partagée avec la fédération qui le capitalise et l'archive.

- 1PACT , une méthodologie, un outil interactif d'audit

L'accompagnement des adhérents est devenu une activité importante des fédérations : d'où le rôle complémentaire joué par la Fédurok avec le PACT. Il s'agit d'inventorier ce qui est déjà mis en œuvre par les fédérations et de rationaliser ce travail en le rendant plus lisible et plus opérant, puis en l'harmonisant avec les dispositifs d'appui existant. Les trois étapes menant à l'élaboration opérationnelle du pôle ont été les suivantes :

1. Création de la charte de déontologie [cf annexe n°8]
2. Création de la fiche 1PACT
3. Création de la grille d'intervenants, de personnes ressources[cf annexe n°8]

C'est l'étape numéro 2 qui nous intéresse pour deux raisons. Tout d'abord il s'agit de l'outillage technique et informationnelle du processus PACT. La deuxième raison est parce que la création de cette fiche a été l'une de mes principales missions durant le stage. Ainsi, pour concevoir cet outil, il a fallu s'appuyer sur d'autres ressources telles que :

- ☞ les archives de la Fédurok (état des lieux rapide des contenus archivés par structures, numérique et papier) avec les exemples hétéroclites du Moulin de Brainans, d'Art'Cade et du Florida.
- ☞ les documents interne OPP de la Fédurok : la grille complète des indicateurs et des variables, le questionnaire intégral distribué aux adhérents, le travail autour du tronc commun de questionnements partagés en Creative commons. Ce document propose un questionnaire rédigé sous forme d'exemple, quelques précisions sur les modalités de certaines questions posées et une grille de codage (en annexe de ce document et dans le tableur joint). Leur utilisation est libre (creativecommons).
- ☞ des documents CNAR Culture : typologie indicative des accompagnements des associations culturelles (Une typologie indicative des associations, de leurs problématiques et des réponses apportées par les DLA a ainsi été proposée et soumise à la réflexion collective dans le cadre d'un temps d'échange avec plusieurs prestataires DLA), le guide d'auto-diagnostic à l'usage des responsables d'association (« procéder au diagnostic de votre association »), grille d'analyse d'une association culturelle etc.
- ☞ le cahier des charges des DLA : Dispositif Local d'Accompagnement (le but étant de transformer cette fiche en la transposant à un niveau plus global, correspondant davantage à l'ensemble des adhérents Fédurok)
- ☞ le logiciel traitant les réponses DLA (copies écran FileMaker Pro et Excel, fournies par Luc de Larminat, Opale), pour une mise en page ergonomique et une organisation des données opérationnelle

*En aparté, le DLA : un outil d'appui et une source d'inspiration pour le PACt.*

Le dispositif DLA sert avant tout comme préconisation possible dans le cadre du PACt. Contribuant à la consolidation et au développement des activités et services d'utilité sociale, ce dispositif constitue un véritable outil de développement local au service des territoires, et porte en lui un enjeu majeur de promotion des initiatives socio-économiques. Le dispositif s'articule autour :

- ☞ d'un accompagnement local assuré par les DLA : Dispositifs Locaux d'Accompagnement.
- ☞ d'une coordination régionale portée par les C2RA : Centres Régionaux de Ressources et d'Animation.
- ☞ d'un apport national d'expertise par l'intermédiaire des CNAR, Centres Nationaux d'Appui et de Ressources.

Enfin, une mission nationale d'animation, d'outillage, d'appui technique et de qualification de ces opérateurs a été confiée par le Ministère et la Caisse des dépôts à l'Avise, ayant comme objectif d'animer et de garantir la qualité de l'ensemble du dispositif. Nous allons retrouver ici les thématiques classiques d'intervention du DLA en accompagnement individuel : gouvernance, gestion comptable et financière, stratégie de diversification des financements selon les activités... Dans un premier temps, il s'agit ainsi bien souvent de sensibiliser le responsable associatif à travers notamment la réalisation du diagnostic partagé et l'apport d'informations générales dans les temps d'entretiens, la transmission de fiches techniques... La mise en place d'accompagnements collectifs destinés au renforcement des compétences (structuration interne) peut alors constituer la première étape du plan d'accompagnement, complété par une intervention plus individuelle priorisant la consolidation interne de l'association et la clarification de son projet. Le dispositif DLA souhaite apporter un soutien technique additionnel aux associations du territoire en leur proposant un accompagnement sur-mesure, pragmatique et opérationnel, impliquant la mobilisation des responsables associatifs autour de la consolidation de leurs activités, en les conseillant et en les dotant d'outils pertinents et adaptés à leur situation spécifique. Par ailleurs, il semble utile de rappeler que tous les projets ne nécessitent pas un accompagnement DLA.

**Accompagnements DLA** Raison sociale

Si vous avez bénéficié d'accompagnements DLA, veuillez remplir ci-dessous une fiche par accompagnement (utilisez la barre d'ajout pour faire apparaître la fiche située en dessous). Dans le cas contraire, laissez cette page vide.

Thème de l'accompagnement	Année réalisation	Individuel ou collectif
Thème	Année réalisation	Individuel ou collectif
Niveau de satisfaction	Commentaire sur le niveau de satisfaction	
Satisfaction Niveau	Satisfaction Explication	
Apport de DLA (cochez un maximum de réponses)		
<input type="checkbox"/> Augmenter vos recettes sur les produits existants	<input type="checkbox"/> Réorganiser le travail pour une meilleure efficacité	
<input type="checkbox"/> Créer de nouveaux produits	<input type="checkbox"/> Améliorer les rapports entre salariés, et/ou avec les bénévoles	
<input type="checkbox"/> Bénéficier de dispositifs publics déjà existants	<input type="checkbox"/> Externaliser certaines dépenses	
<input type="checkbox"/> Renforcer vos liens avec les colocalités	<input type="checkbox"/> Mutualiser des moyens avec d'autres structures	
<input type="checkbox"/> Trouver de nouveaux partenaires	<input type="checkbox"/> Résoudre des problèmes financiers (trésorerie, investissements)	
<input type="checkbox"/> Réduire vos frais généraux	<input type="checkbox"/> Autres (précisez)	
Autres (précisez) : Apport autre		
Commentaire sur l'apport du coordinateur DLA		Commentaire sur l'apport du consultant
Apport commentaire		Apport du consultant
Si vous faites partie de réseaux (fédérations, syndicats, autres), un au moins de ces réseaux :		
<input type="checkbox"/> Vous a informé de l'existence du DLA	<input type="checkbox"/> A participé à des comités de pilotage pendant l'accompagnement	
<input type="checkbox"/> A été à l'initiative de l'accompagnement	<input type="checkbox"/> N'a pas été associé par le DLA	
<input type="checkbox"/> A participé au diagnostic	<input type="checkbox"/> N'a pas souhaité ou n'a pas pu participer	
<input type="checkbox"/> A contribué à trouver le consultant adéquat	<input type="checkbox"/> Autres (précisez)	
Autres (précisez) : Participation réseau Autre		
Commentaire sur les rôles respectifs DLA/réseaux		Participation réseau commentaire

*Exemples de modes d'intervention du DLA :*

- ☞ Diagnostic partagé : sensibilisation sur les enjeux du fonctionnement associatif et ses contraintes, aperçu sur la notion de responsabilité employeur.
- ☞ Accompagnements collectifs multisectoriels : outillage sur les fonctions de structuration interne (comptabilité, gestion, fiscalité, méthodologie de projet, gouvernance associative...)
- ☞ Accompagnements semi collectifs/individuels spécifiques :
  - Prioritaire : fonction employeur et environnement juridique dans le secteur culturel (régime spécifique de l'intermittence, responsabilités des dirigeants, billetterie, droits d'auteur...)
  - Moins prioritaire mais en fonction des besoins de l'association et des demandes : quels financements dans la culture ?
- ☞ Accompagnement individuel sur le projet associatif de l'association et ses perspectives de développement : identification des finalités et des axes d'action de l'association et des moyens à mobiliser pour leur mise en oeuvre (ressources humaines, matérielles, financières, sociales...).
- ☞ Accompagnements sous forme de transfert de savoir faire

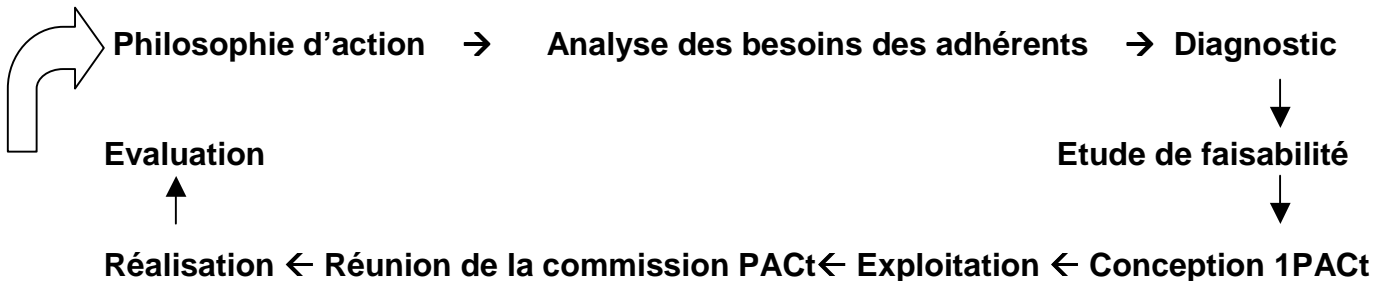
La fiche 1PACt doit offrir aux accompagnateurs un guide d'expertise des projets qui leur sont présentés, en pointant sur chaque aspect les facteurs positifs augmentant les chances de pérennisation de la structure, de ses activités et de ses emplois, et également les situations risquant de constituer des freins au développement du service. Cette grille peut être utilisée par l'association elle-même comme outil d'autodiagnostic. Elle peut être corrigée et complétée à l'aune des diverses situations rencontrées. Cette grille de préconisations a connu plusieurs versions selon les retours de l'équipe Fédurok et des réunions PACt avec les partenaires [cf Annexe n°9] mais possède désormais (au moment de mon stage), trois parties distinctes :

1. La structure et ses activités (présentation générale du lieu et de son environnement, de ses activités, de son public, de ses partenaires),
2. Le fonctionnement interne de la structure (indicateurs précis et complets concernant les ressources humaines et le conseil d'administration, l'équipement, l'état financier de la structure),
3. La situation de la structure année n (avec les éventuelles études en cours selon les projets du lieu, les informations confidentielles liées à la fédération telle que les mots de passe, la documentation fournie, l'historique de leur relation, et le besoin d'accompagnement en cours, avec ici la présence d'indicateurs de suivi et d'alerte),
4. Une ultime partie, considérée comme le bilan de la fiche synthétique, reprend tous les indicateurs donnés en les graduant selon qu'ils soient des points forts ou des points à surveiller. Ceci pour donner rapidement une vision synthétique et rapide de la situation à un moment précis d'une structure : une photographie instantanée de la structure à un moment t.

On se doit de construire alors des indicateurs repérant les problématiques même si la structure ne les a pas évoqués ou n'y pense pas. La question prend son sens quand on s'aperçoit que la plupart du temps, les accompagnements sont déclenchés par des problèmes très précis (financier, politique, ressources humaines) qui, souvent débouchent sur une problématique plus globale sur le lieu. L'historique de l'accompagnement est plus que nécessaire pour permettre un bilan efficient, pour justifier l'acte d'accompagner et impliquer les lieux (vertu pédagogique). Nous avons alors cherché à définir une typologie des accompagnements réalisés dans le secteur culturel en fonction des types d'associations et de leurs difficultés. L'idée de départ s'appuie sur une notion de consolidation ou de structuration de l'association et de son activité, une démarche volontaire dans un processus de changement. Afin d'assurer un suivi global des structures, il est nécessaire que le PACt se dote d'un outil de suivi performant et en ligne. L'outil devra également être un outil de capitalisation des travaux effectués par les divers intervenants du dispositif, permettant la mise à disposition sécurisée de ces travaux et leur historisation. La réalisation d'un tronc commun, d'un dénominateur commun doit permettre d'effectuer des comparaisons dans le temps et entre territoires mais aussi, à terme, de mutualiser des données y compris concernant divers champs culturels.

De plus, il a fallu que l'outil intègre une grande souplesse d'adaptation et quelques précautions quant au choix des indicateurs. Il est nécessaire de se poser nombre de questions afin de mieux analyser les besoins du réseau et les possibilités offertes par différentes solutions, en matière de gestion de contenus. La première condition pour réussir la mise en place d'1PACt est d'abord que les besoins émis par les structures soient proches et maillables, conditions cohérentes pour un système fonctionnant en réseau. Ensuite, les lieux doivent être d'accord pour partager l'information : car si ils adhèrent sans être convaincu par la formule, sans y voir un intérêt pour la structure ou pour leur équipe, c'est un procédé qui ne se développera pas. Créer un outil nécessite

de travailler bien en amont, de connaître les besoins de chacun, de rédiger ensemble cet outil, pour une dynamique commune. Adopter une démarche de projet, c'est ainsi prévoir des procédures détaillées, des méthodes, des outils d'évaluation, de planification et d'organisation permettant d'atteindre les objectifs en respectant les contraintes de performance ; ainsi que d'en assurer l'entretien, la maintenance et l'exploitation. Nous pouvons en déduire ce superbe schéma :



En utilisant des outils d'évaluation comme les indicateurs de résultat, il est possible de mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre pour répondre aux objectifs du départ. Le comité de pilotage est constitué des principaux partenaires du PACt (partenaires à déterminer), de représentants des deux fédérations, et des personnes ressource désignées par les fédérations pour travailler sur le PACt. Il a pour mission d'organiser l'opérationnalité du PACt, de préparer le cadre de ses missions, de mettre en œuvre et d'évaluer la phase test du projet. La commission PACt est constituée des membres Fédurok (et plus particulièrement Stéphanie Thomas et Philippe Berthelot), de la FSJ (Frédérique Francis), du CNAR Culture / Opale (Luc de Larminat et Réjane Sourisseau), ainsi que les consultantes Véra Besznoff et Stéphanie Gembarski (pour l'aspect expériences des DLA), et de Xavier Bonnot pour la connexion avec GIMIC. Durant la première phase expérimentale de l'exploitation, le comité de pilotage instaurera un calendrier des réunions puis amènera un mode de fonctionnement collectif avec les techniciens et les personnes ressources, notamment en définissant le nombre de réunions, les modalités de retours attendues, les degrés d'accès autorisés aux dossiers des structures accompagnées pour chacun des membres du PACt et pour les structures, etc.

- Approche technique et outil final (au départ du stage)

Cet outil, qui prend la forme d'un formulaire, est destiné à donner des repères aux lieux adhérents. Nous avons vu, dans la partie précédente que le CMS manipule des contenus et que ces contenus sont publiés dans des pages. Pour la fiche 1PACT le système sera similaire. Un système de gabarit précédemment créé permettra d'insérer automatiquement les données collectés dans les bonnes cases et ainsi d'avoir lecture rapidement des indicateurs d'alerte. La sacro-sainte séparation de la forme et du fond est un principe essentiel de la gestion de contenus. Il a donc fallu construire l'outil en trois étapes : la recherche des informations et des outils similaires (Coopalis, DLA, etc.), la sélection des informations au vue de l'accompagnement et des caractéristiques des structures, et la mise en forme pour faciliter, humaniser et optimiser (donner déjà du sens lors du remplissage et de la première lecture) les réponses des adhérents. Tous les CMS ont un dispositif de gabarit, permettant de définir la mise en page, la mise en forme, des contenus publiés sur le site.



La contribution, c'est la saisie ou la modification des contenus. Si l'on souhaite la décentraliser, l'offrir aux adhérents, alors il convient que la contribution soit la plus simple possible, et qu'elle puisse être séparée de l'administration globale des contenus, qui est naturellement plus complexe. La mise en page, l'ergonomie et l'ordre des indicateurs donnent une illustration de l'utilisation qui peut être faite de cette grille proposant une lecture des facteurs positifs, des freins et des préconisations. La rapidité et la facilité de lecture seront appréciées par les partenaires comme facteurs de clarté et d'efficacité pour pointer les éléments importants, établir un langage commun, prendre des décisions. J'ai procédé en commençant par l'aspect visuel de l'outil (un formulaire à cocher, défilant), englobant la totalité des critères retenus (pour un accompagnement complet et efficace ; avec des critères d'alerte), puis une mise en page ergonomique, et enfin, dans le futur, l'intégrer au cahier des charges de GIMIC. Les lettres et chiffres vert correspondent au rapatriement régulier et automatique des données par rapport à Coopalis : permettant un gain de temps évident. Il ne faut pas perdre de vue qu'à court terme la fiche 1PACt doit être directement intégrée à la plateforme, en faisant coïncider les questionnaires déjà remplis par les lieux avec cette fiche.

*Attention* : certaines informations contenues dans le document 1PACt (formulaires avec la croix rouge) sont réservées au fonctionnement de l'accompagnement et ne peuvent donc pas être échangées ni diffusées au grand public. Il faut préciser que ces questionnements, ces indicateurs choisis font écho à des problématiques actuelles de pérennisation des structures : crise, polyvalence, pérennité des emplois etc. Certaines informations doivent rester de l'ordre du confidentiel.

#### • Perspectives de la fiche 1PACt et du système PACt

Par la suite, la fiche 1PACt permettra d'accéder pour chaque lieu/adhérent à :

- ☞ Une fiche de présentation synthétique (informations affichés via les données stockées par GIMIC : Données d'activités via l'OPP et l'application de gestion d'enquêtes, brossant synthétiquement le lieu, le projet, l'équipe, le territoire et la comptabilité)
- ☞ Un accès à la documentation numérique archivé pour chaque adhérent
- ☞ Une application de suivi des adhérents permettant de dresser aussi bien un historique des prises de contacts téléphonique et e-mail, que les différentes solutions mise en œuvre pour résoudre les problématiques rencontrées (visite in situ, Dispositif Local d'Accompagnement, communication de documentation, production d'analyses statistiques, interventions de personnes ressources, etc...)

Au vue de la fiche 1PACt, la fédération posera un pré-diagnostic avec l'adhérent et préconisera (ou non) un accompagnement. Celui-ci se fera soit via un dispositif existant (type DLA), soit par la fédération, soit par une personne membre du pool personnes ressources [cf annexe n°8]. Le résultat de l'accompagnement sera remonté à la fédération qui le capitalisera dans sa base de données partagée. De plus, il n'est pas intéressant d'envisager une extension de la fiche 1PACt avec des approches concernant l'apport d'une fédération (ou d'une tête de réseau) pour une structure sur du long terme ; ou encore comment est appréhendé la gestion des conflits après quelques années d'accompagnement 1PACt.

Dans l'avenir, le système PACT servira d'outil de communication aussi par l'intégration d'une page de présentation des adhérents sur le site Web, via GIMIC. Il s'agit ici de s'appuyer sur CooPalis et de faire afficher via des flux RSS des informations renseignées par les adhérents. Ces dernières peuvent être classées par catégorie : on pourra y afficher des informations d'ordre administratif, techniques, d'activité... Dans le bas de cette page seront inclus les coordonnées, le plan d'accès et le site Web extérieur de la structure adhérente (cf ci-joint).

Comme souligné en introduction de cette partie, il y a entre les deux fédérations une centaine de structures. Afin de vérifier la pertinence, d'élaborer un mode de fonctionnement opérant, nous pouvons déterminer une période test du projet PACT courant sur un an à compter de janvier 2010, en déterminant un nombre d'accompagnements par niveaux d'intervention à réaliser sur cette période test. Il convient toutefois de préciser qu'une partie du PACT est déjà mise en oeuvre et portée par la Fédurok via le poste spécifique d'accompagnement, mais également via le travail, qui peut donc être valorisé, de l'ensemble de l'équipe. Les financements DLA constituent également une partie de l'économie du PACT, et sont déjà mis en oeuvre. La phase test d'un an doit permettre de déterminer les perspectives pour le PACT. Il conviendra d'en fixer les clauses d'évaluation avec le comité de pilotage, d'en fixer les attentes et les résultats attendus selon la configuration retenue (nombre de structures ayant bénéficié du PACT, retours sur l'accompagnement, plus value de ces accompagnements pour les structures, capitalisation des rapports et matière écrite, production d'un rapport d'évaluation d'étape, etc...). Mais on peut déjà imaginer que le PACT, dans une large perspective très largement ouverte par le développement de la plate forme GIMIC, devienne un service type pouvant être proposé à d'autres fédérations ou groupements d'acteurs. Une fois sa méthode clairement posée, et son fonctionnement établi, sa structure et ses outils peuvent être pensés pour une adaptation facile à d'autres types d'acteurs.

Il s'agit alors d'abord, et avant tout, de bien maîtriser le développement de l'outil, pour qu'il rende les services attendus et ne crée pas de désillusions ou de difficultés réglementaires. Ensuite, il s'agira de parvenir à développer de nouvelles habitudes de travail dans les structures culturelles, et enfin, de doter la démarche de moyens, des moyens pour conceptualiser une autre approche organisationnelle, des moyens pour mettre en oeuvre et des moyens pour la qualifier.

*L'enjeu est bien sur celui de la structuration et de la pérennisation des lieux, mais peut-être plus encore, celui de la qualité et du renouvellement des projets culturels, fortement impactés par leurs acteurs et les circonstances dans lesquelles ils se développent. Le rôle de la gestion de l'information vient encore une fois soutenir l'action culturelle, au sein du réseau de la fédération. Nous allons voir, dans la prochaine partie, que ces deux activités peuvent être complémentaires et enrichissantes l'une par rapport à l'autre.*

La Fédurok, 11 rue des Olivettes, 44 000 Nantes - Tél : 02 40 48 08 85 - Fax : 09 55 21 77 28  
Site : <http://fj.ja-fedurok.org> - Mail : [contact@ja-fedurok.org](mailto:contact@ja-fedurok.org)

Fédération de lieux, pratiques, acteurs  
**La Fédurok**

**(PRESENTATION) ART 'CADE**  
Lieu en préfiguration

Village	Sainte Croix Volvestre	654 habitants en 2006
Intercommunalité	70 km de Toulouse / 20 km de St Girons Conseil de développement du Pays de Couzerans	31 hab./km <sup>2</sup>
Département	Ariège (09)	137 205 hab. en 1999
Région	Midi Pyrénées	2 755 000 hab. en 2006

- Date de création : 1989
- Statut : cette concert construit il y a 19 ans, en location à un privé
- Partenaires de l'association :
  - Partenaires publics : DRAC MIDI PYRENEES (jusqu'en 2007) / Conseil régional midi pyrénéen / Conseil Général de l'Ariège (Village de St Croix Volvestre/ Conseil de développement du pays de Couzerans.
  - Sociétés Citoyennes SACEM/CW
  - Élites territoriales : AVANT MARDI (pôle régional)
- Conseil d'administration : 8 personnes issues de la civilté
- Adhérents : 71 adhérents en 2008

**Objectifs généraux du projet / valeurs et philosophies d'actions :**

- « Pour l'association Art'CADE, le spectacle n'est pas une simple scène avec des artistes dactus et un public devant, mais plutôt un espace où se croisent les gens, les idées, les pratiques artistiques, les lieux... bref un état d'esprit, une sorte de micro société en réflexion dans laquelle tout resterait à imaginer. »
- Proposer une vision culturelle axée sur la pluridisciplinarité
- Favoriser la facilité d'accès aux spectacles
- Accompagner la pratique des musiques actuelles et amplifiées, nourrir ce qui suscite l'expression artistique tant amateur que professionnelle.

Coordonnées Contact  Plan d'accès  Site Web 



### 3.2.3 La Fédurok, gestion de l'information et action culturelle

*« L'un des enjeux du pouvoir est aujourd'hui informationnel et l'informatique en est l'un des moyens. Le vrai pouvoir se déplace vers ce qui est, en grande partie, invisible, qu'il s'agisse de l'information politique, économique, sociale ou culturelle. La communication occupe de plus en plus le centre d'un espace abstrait, tandis que la circulation n'en est que la périphérie. Cela ne signifie nullement que la circulation est moins importante puisqu'au contraire c'est elle qui témoigne de l'efficacité de la communication, mais cela signifie que le mouvement de l'information commande la mobilité des êtres et des choses. »*

**Raffestin, Claude, Pour une géographie du pouvoir**

Deux angles d'approches sont possibles pour discerner l'information au sein d'un réseau culturel : l'information envisagée comme une ressource pour travailler (pour GIMIC et le PACT) et l'information comme matière première, ressource qu'on produit pour d'autres que soit, les adhérents et partenaires de la fédération. De ce fait, le site Internet, le plan de classement, le guide d'utilisation du back office ou encore la modélisation d'intitulé type des fichiers font partis de la deuxième approche. Pour optimiser le fonctionnement et les résultats du réseau Fédurok, il s'agit de savoir conjuguer les deux approches, dans une philosophie de travail alliant gestion de l'information et action culturelle.

- Le site Internet, la plate-forme GIMIC/PACT, des vecteurs NTIC privilégiés.

Le site Web, commun Fédurok/FSJ, est la place centrale du système d'informations, autour duquel gravitent tous les outils connexes (messageries, listes de diffusion...), et bientôt GIMIC et son module PACT. L'objectif a été d'élaborer un outil pratique pour l'ensemble des adhérents, de communication pour les institutions et autres réseaux professionnels et d'intérêt général pour le grand public. Son concept repose sur une mutualisation des fonctionnalités et d'une mise en commun des ressources documentaires, tout en conservant les spécificités de chaque fédération à travers deux parties bien distinctes. Ce site a également vocation à être un portail éditorial et d'échanges sur le secteur des musiques actuelles, avec GIMIC.

Les listes de diffusion sont personnalisables par chaque adhérent. Tous les membres d'une liste de diffusion sont témoins des échanges qui s'y déroulent, échanges interindividuels ou s'adressant à l'ensemble des membres du groupe. Les listes permettent l'échange de messages en temps différé entre usagers, chaque abonné de la liste recevant l'ensemble des messages envoyés sur la liste de son choix (écosocial, communication, technique, administrateur, directeur etc.). Chaque abonné peut répondre à tout message, soit en aparté, soit en envoyant copie de son message à l'ensemble de la liste. Le site a vocation à être principalement un outil pratique et participatif pour les adhérents de la fédération.

Le site Internet reste le vecteur principal d'accès au centre de ressources concernant la documentation. L'accès à l'information doit impérativement être facilité par la mise en ligne à disposition du public de l'ensemble des documents disponibles. Ce principe permet de lever toute contrainte inhérente à l'éloignement géographique, permettant au public d'accéder à l'information depuis n'importe quel point du territoire. Plus de 440 documents sont actuellement en ligne sur le site Internet.

Cette ambition de laisser disponible toute information culturelle s'est construite au fil des années et des avancées technologiques et partenariales, contribuant à nourrir la réflexion des acteurs du secteur. Les précédentes parties ont montré que la production d'informations a été formalisée et que les données sont disponibles et utilisables. Les ressources du lieu de musiques actuelles constituent la base sur laquelle le projet d'outillage NTIC prend forme et se développe. Il peut être modulable et évolutif mais dans tous les cas il prévoit un fonctionnement qui prend en compte la pérennité des ressources qui devront lui permettre d'être mise en place.

Culture et technologies s'y retrouvent, reliées au sein de réseaux de savoirs. La création d'un site commun est une étape décisive du partage des valeurs communes aux deux fédérations et de la mutualisation de leurs outils respectifs. La fédération a commencé ses activités, il y a plus de dix ans, avec quelques adhérents, et aujourd'hui, elle compte une centaine de lieux, ce qui représente plusieurs centaines de personnes à sensibiliser et avec qui le partage d'informations doit être optimisé.

- Une accessibilité des outils NTIC par la gestion documentaire

Les lieux évoluent dans un environnement en mouvement constant : comportements culturels et sociaux, pratiques artistiques, contexte économique et social, mutations technologiques, professionnalisation, décentralisation, déconcentration, Europe... La fédération procède alors à un travail de veille permanente (mise en place d'outils d'observation, recensement de documentation et de publications...) et d'animation au travers des commissions, des groupes de travail et d'ateliers tout au long de l'année. Il s'agit là d'ouvrir la question de la gestion d'information à un acteur qui, pratique le partage des ressources, à savoir une tête de réseau. L'objectif de cette partie est de disséquer l'organisation documentaire et la gestion de la documentation interne à traduire en extérieur (vers les adhérents puis vers les partenaires) dans l'avenir. Voici quelques exemples d'outils documentaires mis en place lors du stage.

☞ Plan de classement interne [cf [Annexe n°10](#)]

Les objectifs d'un plan de classement sont de conserver les documents dans le meilleur état possible, de retrouver rapidement une information, de partager les ressources, et aussi de gagner de la place et du temps. Un plan de classement est toujours arbitraire, c'est une réflexion très personnelle. Ainsi dans chaque exploitation, il doit y avoir une réflexion avec l'ensemble des permanents pour définir un plan de classement qui répond le mieux aux activités de la fédération et aux habitudes de travail de l'équipe nantaise. D'autre part, un plan de classement doit être évolutif. Le point de départ d'un plan de classement est de définir les documents à conserver et ceux à éliminer. A partir du volume des documents à conserver, il faut regrouper les différents documents par thème et sous-thème répondant aux activités de l'exploitation. Je me suis inspiré de plusieurs systèmes de classement d'organismes similaires tels que : le plan de classement du fonds documentaire de Domaines Musiques, celui de l'IRMA, celui de RéseauDoc, celui de la Cité de la musique ou encore celui de Trempolino.

Le plan de classement se partage en cinq parties, correspondant sensiblement aux postes des permanents de la fédération. Ce plan se veut un outil professionnel et un outil de soutien des tâches des permanents. De ce fait, nous avons une première partie incluant l'administration et le juridique (correspondant au chargé de développement) contenant toute la documentation Fédurok, la vie associative et l'administration (budget, compte-rendus...). En deuxième partie, nous avons l'accompagnement et les outils collectifs correspondant à la fois aux postes de chargée d'accompagnement et celui d'observation/études. Cette partie contient toute la documentation des adhérents, les demandes d'adhésion, et la description et fonctionnement des outils tels que Coopalis, GIMIC, PACt ou le site Internet. En troisième partie, nous avons tout ce qui se rapproche du secteur professionnel, avec la documentation concernant l'Ufisc, le SMA et les politiques culturelles en général. Cette partie concernera plus généralement le directeur, même si, bien évidemment, tous les permanents peuvent classer et rechercher à l'intérieur du système d'archivage. Une quatrième partie a été consacrée à la documentation ressortant des chantiers en cours (développement & accompagnement artistique, économique & sociale, observation & études, territorialité & politiques publiques, formations, technique & technologique et, enfin, la future commission patrimoine). Une ultime et cinquième partie appelé « Bibliothèque » correspond au classement des guides, annuaires, répertoires, textes officiels et monographies d'études sur la musicologie, l'histoire de la musique etc.

En effet, et c'est un point fondamental, il ne suffit pas de présenter son contenu de manière logique et organisée, il faut aussi que cette logique soit celle du permanent. Or tous les permanents ne raisonnent pas à l'identique, et il faut donc aussi permettre de retrouver un contenu selon des logiques professionnelles. Chaque affectation d'un contenu à une catégorie contribue à qualifier le contenu ; et il ne doit avoir qu'une seule possibilité de rangement pour un document : pour une facilité de classement et une facilité de recherche. Chaque poste devra faire son propre archivage, en simultané des productions, sur le disque dur externe de la structure pour avoir la dernière version d'un document à disposition. Il faut savoir que de nombreuses versions ont été faites de ce plan de classement pour qu'il corresponde aux habitudes de travail de l'ensemble de l'équipe. Il s'agit d'un plan de classement spécifique à la Fédurok, et même s'il manque des parties, ou s'il ne paraît pas accessible de premier abord, celui-ci a été adapté et validé avec les quatre permanents de la fédération. Comme tout plan de classement, celui-ci n'est évidemment pas gravé dans le marbre mais reste évolutif selon les besoins de ces utilisateurs. Il est alors possible de supprimer, modifier, créer des parties supplémentaires, ou déplacer les titres ou sous-titres, selon le travail des permanents et l'évolution de la philosophie de l'information à la Fédurok.

☞ Dénomination des documents (modélisation). [cf [Annexe n°11](#)]

Pour homogénéiser la base de données documentaires de la Fédurok, qui gère de multiples documents à la fois, il a fallu faire une règles de dénomination de fichiers ; et la faire adopter par l'ensemble de l'équipe. Le fait de faire des modèles de dénomination de documents permet d'éviter les doublons, d'avoir la dernière version à disposition simplement et rapidement par un seul coup d'œil. Cette modélisation facilite le travail de workflow de validation et uniformise par la même occasion le plan de classement.

*En aparté, les métadonnées (dits aussi : les mots clefs)*

Les métadonnées sont des données associées aux contenus, qui les qualifient. Certaines sont gérées de manière implicite, par exemple l'auteur, la date de publication, la version. D'autres peuvent être définies explicitement, selon leur contenu ou le champ d'application du document par exemple. A la différence des données, les métadonnées ne sont pas restituées, ce sont des informations utiles à la gestion documentaire, mais qui ne sont pas destinées au lecteur. La catégorisation des contenus consiste à définir des arborescences de catégories, sous-catégories, etc., à la manière des arborescences de rangement, afin d'y affecter certains les contenus : il s'agit du thésaurus.

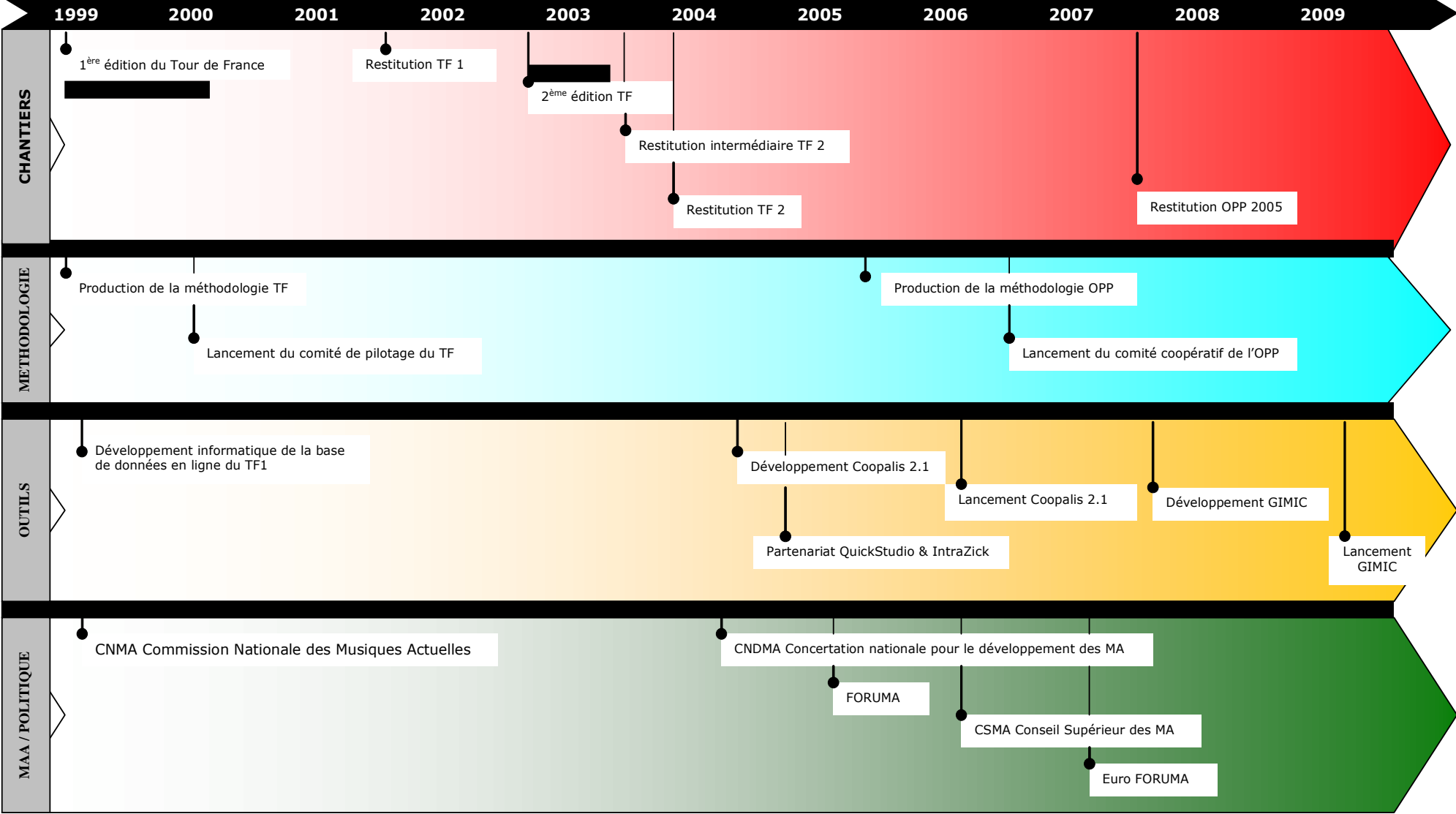
☞ Tutoriel de l'alimentation partagée du back-office [cf Annexe n°12]

Le back-office est l'ensemble des interfaces d'administration, de gestion et de contribution du site Internet. Il est important de pouvoir distinguer interfaces de contribution et interfaces d'administration, car bien souvent les intervenants sont très différents. En effet, les permanents gèrent le site Internet de la Fédurok, mais les administrateurs, le président peuvent contribuer à son alimentation. Les contributeurs ont le plus souvent un métier sans rapport direct avec le site Web, et leurs interventions pourront n'être qu'occasionnelles. Il s'agit alors de les aider dans leur démarche, en homogénéisant leur mise en ligne et, de ce fait, en favorisant la collaboration et la co-élaboration à la diffusion de l'information. Pour les adhérents, rien n'est jamais assez expliqué : la simplicité, c'est la condition de leur participation.

Les premiers effets liés au processus de gestion de l'information procure à la fois une meilleure connaissance des adhérents, du réseau et des territoires, une facilité à mettre en route les projets tels que GIMIC et sa gestion des données. Aussi ces travaux constituent une base solide aux réflexions communes et au développement du projet du réseau ou de chaque adhérent ainsi qu'un nouveau niveau de connaissance et de reconnaissance de la part des pouvoirs publics (collectivités territoriales ou/et Etat) et des partenaires hors réseaux, suivi de possibles effets d'entraînement au niveau régional et des effets de structuration territoriale. Depuis plus de dix ans, la Fédurok instaure une méthodologie au travers de ces activités et de ses outils. C'est à partir de dispositifs technologiques ou méthodologiques qu'elle favorise l'action culturelle. Nous pouvons illustrer concrètement ce principe avec une frise chronologique des multiples activités tenues par la fédération, au regard des évolutions du secteur culturel des musiques actuelles (cf ci-après).

■ périodicité

# FRISE CHRONOLOGIQUE : Evolution de l'Observation Participative et Partagée de 1999 à 2009



L'exemple tout frais de la collaboration avec ReseauDocs [cf [Annexe n°6](#)], la plate-forme de mutualisation des documents liés à la gestion de projets culturels, tout récemment partenaire de syndication avec la Fédurok, prouve encore une fois l'accessibilité des outils NTIC pour les adhérents Fédurok. La syndication, c'est le partage de contenus avec des sites partenaires. Fruit d'une collaboration entre l'Irma, Le CNV et La Cartonnerie, le portail en ligne ReseauDocs a pour objet de mutualiser des fonds documentaires liés à la gestion de projets culturels, particulièrement dans le domaine des musiques actuelles. Ainsi, chaque centre de ressource participant au projet indique les ouvrages et le nombre d'exemplaires dont il dispose, puis entre des mots clés et rédige une notice pour chaque ouvrage. Chaque utilisateur peut ajouter ses exemplaires, ses notices pour les nouveaux documents, gérer les lecteurs et les emprunts, et donc gérer de manière professionnelle tout ou partie de son fonds documentaire via ReseauDocs. Cette plate-forme est destinée aux chargés d'information et de ressource mais aussi aux professionnels, étudiants, chercheurs ou encore aux élus. Ajoutons que pour que cette collaboration soit efficace, il faut d'une part que toutes les métadonnées et informations de gestion soient exportées ; et d'autre part, une interopérabilité parfaite, pour une bonne gestion des informations via les deux organismes de défense du secteur culturel.

☞ *L'information n'est pas simplement une affaire de gestion, mais aussi une affaire d'état d'esprit.*

- Une philosophie de travail alliant gestion de l'information et action culturelle

Ces différents outils et collaborations documentaires développent et valorisent de manière prioritaire la dimension culturelle des technologies de l'information et de la communication à la fois comme dispositifs d'accès à la culture et au savoir et comme outils d'expression, de création et de gestion culturelle. De ce fait, la fédération constituera un réseau de référence, en favorisant l'appropriation des NTIC comme outils culturels, en poursuivant et en renforçant la coopération entre structures, et en continuant à développer son dispositif d'accompagnement. En effet, au delà de ces dispositifs, des mesures d'accompagnement doivent être mises en œuvre, en terme d'accès aux contenus, de formations, d'études, mais aussi en terme d'échanges, de rencontres, de mutualisation d'expériences et de projets [cf [3.3.3 Perspectives culturelles et propositions d'actions, p.114](#)]. Et ces évolutions modifient logiquement les conditions de travail, les relations entre les acteurs du secteur. Il y a là un réel travail à réaliser sur la mise à disposition d'espaces et de moyens. Le discours qui lie progrès technologique et démocratie doit aussi être interrogé à partir de la notion de réseau qui est l'un des concepts clé des NTIC [cf [3.3.2 NTIC et réseau, p.107](#)]. En effet, un utilisateur (permanent, adhérent, institutionnel...) peut être tour à tour consommateur (récepteur), mais aussi émetteur, élève ou formateur, voire informateur. Une nouvelle forme de réponse est souhaitable, qui réunisse l'ensemble des acteurs et qui accompagne chacun qui désire mener à bien son projet. Le principe fondamental à respecter est la responsabilité et l'implication des acteurs de terrain en leur laissant la pleine gestion et maîtrise de l'information qu'ils produisent. Cette participation active n'est possible que si l'on offre aux personnes et/ou structures observées la pleine maîtrise des informations qui les concernent.

Le fait de s'organiser collectivement pour répondre aux besoins des utilisateurs et collaborateurs du réseau constitue la première étape d'un accompagnement des structures vers des outils collectifs. Cette étape vise à faire circuler les informations et les expériences, sans exclusive. Elle ne prétend nullement imposer des modèles mais souhaite ouvrir un champ de réflexion et d'échanges de réalisations concrètes autour d'une logique de coopération. **Du désir de travailler ensemble pourront naître des formes inédites et solidaires d'organisation et de création dans le secteur culturel des musiques actuelles.** La technologie reste la technologie, elle est un moyen, non une finalité. La technologie est un moyen et doit le rester : le numérique est un médium au potentiel qui semble illimité et offre des possibilités jusque là inconcevables, via la société des sciences des technologies de l'information numérisée. Et l'esprit de participation et de co-élaboration consolide ce dispositif pour le tourner en vecteur de synergies. L'importance de la mise en réseau ressort ici encore : la boucle semble bouclée... Appréciables, mais non chiffrables les effets induits (sérénité, recentrage sur le cœur de métier) doivent également être pris en compte. Les conséquences en terme de développement des lieux doivent être cernées le plus précisément possible. La pérennité d'un organisme repose sur une diffusion efficace et la reconnaissance de son activité artistique et culturelle, et le rôle de la gestion d'information joue, bien sur, sur l'action culturelle en recadrant et encadrant les pratiques professionnelles.

Le traitement de l'information est l'un des nouveaux enjeux de la transformation des territoires. Dans le domaine de l'information, avec l'approche du knowledge management, on découvre que la valeur de l'information réside dans son utilité opérationnelle, que l'efficacité suppose qu'on parte de la question, du problème à résoudre, et non de l'inventaire des informations disponibles, au demeurant totalement inutiles. L'association Fédurok développe donc une philosophie d'action qui vise à fédérer les énergies et les volontés de lieux adhérents de musiques actuelles au travers d'une mise en réseau démocratique et active. La Fédurok joue un rôle considérable au travers de la sensibilisation des professionnels de musique actuelles à son environnement réticulaire, documentaire et culturel. Objectif : sensibiliser les acteurs du secteur culturel aux enjeux de l'information, présenter des stratégies de gestion de l'information ainsi que des outils, identifier les attentes et les besoins de structuration et de mise en réseau. Ce projet doit soutenir une économie fragile et précaire, accompagner l'adaptation de la filière musicale aux nouvelles technologies, afin de faciliter et automatiser l'échange d'information et la co-élaboration, en favorisant l'ubiquité des acteurs du secteur, en devant un espace foncièrement professionnel et structurel : en favorisant le partage d'informations, des connaissances et d'expériences entre professionnels de la filière musicale.

*La Fédurok deviendrait une plate-forme de service, un lien entre les adhérents et les services, un lien entre les adhérents eux-mêmes. Mais cela est plus facile à écrire, qu'à faire, et l'erreur de base consisterait à greffer un système d'outillage, une cellule technologique, sur une organisation inchangée. Il s'agit de former et de changer les pratiques des adhérents, les amener à adopter le processus du changement vers les logiques de réseaux et de la gestion de l'information, le tout pour tendre vers une optimisation de l'action culturelle. L'enjeu est d'apprendre à manager à l'ère des NTIC : manager les compétences dans leur pluralité, combiner les compétences dans des organisations de travail, dans des processus, apprendre à apprendre, être performant collectivement, dans la complexité et le changement...*

### 3.3 Evaluation des besoins en outils et en formation NTIC

Depuis la mise en œuvre de son projet fédéral en 1998, la Fédurok a, peu à peu, fait le choix stratégique de s'appuyer sur les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications, afin d'optimiser et de faciliter la circulation de l'information au sein de son réseau. Nous avons analysé son approche d'observation et d'accompagnement du secteur (sa mission d'action culturelle) par le prisme de l'outillage NTIC : le Tour de France et Coopalis, Gimic et ses modules (dont le PACt et la fiche 1PACt) et les outils documentaires mis en place (plan de classement, modélisation des documents et tutoriel de mise en ligne). L'objectif initial était de rendre, autant que cela pouvait l'être, la fédération autonome quant à l'administration de ses propres outils tout en apportant une réactivité très importante dans la circulation et l'accès à l'information. Cela de manière bilatérale, c'est-à-dire aussi bien ascendante (des adhérents vers le bureau permanent de la fédération) que descendante (du bureau de la fédération vers ses adhérents). En effet, l'explosion du web 2.0 et des outils collaboratifs ont, depuis quelques années, complètement bouleversée cette première donne, offrant des possibilités techniques d'interconnexions et d'échanges denses et variés entre les différents éléments du système constituant ce réseau. Nous n'avons pas, à ce jour, connaissance de réseau d'acteurs utilisant de tels outils et méthodes sur le territoire français, du moins concernant le secteur culturel

En dehors des outils, la fédération doit s'appuyer aujourd'hui inévitablement sur tout un mécanisme d'apprentissage et d'adoption de ces dispositifs. La dématérialisation de l'information et des supports papiers ainsi que l'appropriation par les adhérents de l'utilisation des outils en ligne reste alors à se poser. L'outillage mis en place et à venir répond-il au besoin d'un système fédéral réticulaire ? Cet outillage permet-il de mieux diagnostiquer les projets culturels territoriaux et d'élaborer une stratégie de développement ? Comment faire correspondre outils NTIC créés et besoins des adhérents ? Le soutien aux lieux adhérents par le conseil, le partage des ressources, la formation professionnelle des équipes, la défense de leurs intérêts auprès des institutions concernées peuvent constituer des éléments de réponse.

*Et, au delà des outils conçus à la Fédurok, comment faire fructifier les aides apportées et valoriser les actions ? C'est ce que nous allons tenter de résoudre dans les trois prochaines et dernières parties : en évaluant les relations du réseau Fédurok en matière de NTIC ; puis en étudiant les bénéfices et les limites de cette relation ; et enfin, en proposant des solutions opérationnelles à mettre en place.*



### 3.3.1 Evaluation des besoins et analyse critique

*« Mettre en place des instruments adaptés pour garantir la participation démocratique des citoyens à l'élaboration, à l'exercice et à l'évaluation des politiques culturelles publiques. (...) créer les mécanismes, les instruments et les ressources permettant de garantir la liberté d'expression. »*

#### **Extrait de l'Engagement de l'Agenda 21 pour la Culture**

Les outils de notre société postmoderne apporte inévitablement un nouveau système de communication pour l'environnement du monde du travail. Source d'isolement, de repli et de cloisonnement professionnel ou nouveau lien de sociabilité et de défense du secteur des musiques actuelles ? Les nouvelles technologies, englobant la problématique de la communication virtuelle cloisonne-t-elle les adhérents ou, au contraire, permet-elle de créer du lien social et professionnel ? La technologie, qui n'est jamais qu'un outil rappelons-le, n'est ni bonne, ni mauvaise en soi, il suffit d'avoir un minimum de connaissances et de savoir l'utiliser à bon escient. Le défi des NTIC doit être relevé avec intelligence et sensibilité. Il doit être accompagné ; la tâche de l'intelligence est d'éclairer son sens. L'ensemble des outils, méthodologies et philosophie d'action prônées par le réseau Fédurok convient-il à ses adhérents ? Comment l'approche NTIC est perçue par ceux-ci ? La fédération répond-elle aux exigences de l'Agenda 21 ? Comprendre les territoires numériques, c'est aborder les évolutions contemporaines de la société dans toute sa complexité, c'est comprendre l'émergence de nouvelles formes de militantismes, plus participatives mais plus volatiles, c'est appréhender le système de réseau dans toute son intégralité.

L'ampleur du domaine culturel et la diversité de ses acteurs entraînent un besoin constant d'évaluation des besoins pour la Fédurok. Une typologie des adhérents complexe et un système réticulaire englobent une diversité d'identités et de mode de fonctionnement fédéral. Transversalité entre les différentes activités (diffusion, répétition, formation, etc.), entre les musiciens (amateurs, professionnels), entre les styles et disciplines artistiques (genres musicaux, multimédia, etc.), entre les populations (jeunes et adultes de milieux différents, public et non public, etc.), entre les domaines d'intervention (culture, aménagement des territoires, éducation et jeunesse, social, etc.)..., cette transversalité implique un travail en réseau important, et remet ainsi en question l'organisation des structures. Les structures culturelles ont souvent une manière très différente d'aborder les mêmes types de problème. Il nous a donc fallu trouver des solutions qui permettront, à terme, de faire évoluer l'outillage NTIC afin de s'adapter à chacun. Sachons cependant qu'un outillage doit correspondre aux attentes et aux besoins de ses utilisateurs et être :

☞ **Dynamique** : il associe l'ensemble des acteurs concernés pour un usage quotidien et régulier de l'outil dans son alimentation comme dans sa consultation et son évolution.

☞ **Large** : il permet de travailler et de croiser aussi bien les problématiques territoriales, politiques, artistiques, sociales qu'économiques.

☞ **Permanent** : il doit pouvoir se prolonger dans le temps sur plusieurs éditions et aller au-delà d'une simple et seule photographie instantanée.

☞ De connaissance et de distance : l'outil doit permettre de mieux se connaître et se faire connaître, de sortir de l'approximatif et des idées reçues. C'est un moyen de repositionner sa propre histoire par la distance et la comparaison.

☞ Intime : l'outil s'appuie sur la transparence des lieux observés et se fonde sur une immersion profonde dans leur quotidien. Il génère de l'information, des échanges entre la fédération et les équipes des lieux.

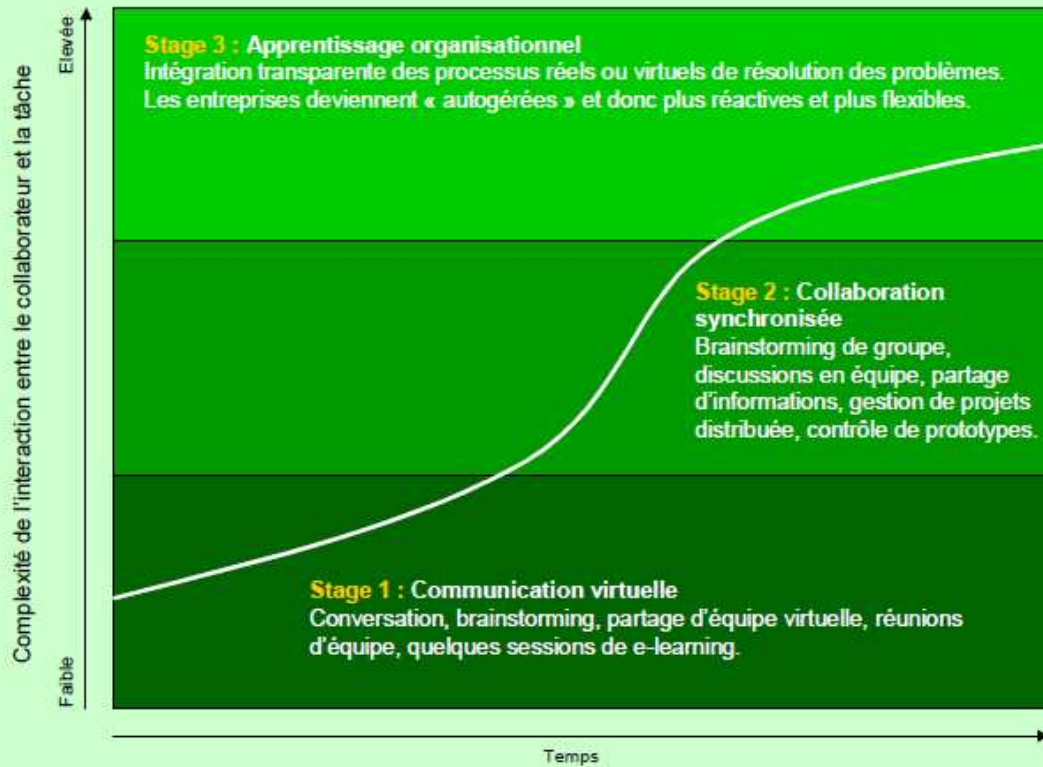
De plus, il est important de noter que la compétence d'ingénierie et le savoir-faire des équipes des lieux sont de plus en plus sollicitée et reconnue. Certains se saisissent plus des enjeux de l'outillage NTIC car ils sont en permanence dans une démarche de défendre leurs projets auprès de leurs financeurs, ce qui induit une nécessité de dégager de l'information sur le secteur et de prouver son efficacité, pour alimenter le dialogue et négocier. Notre description du réseau de l'information Fédurok serait incomplet si nous ne mentionnions pas trois types de réactions face aux NTIC. Ainsi, nous pouvons distinguer trois mouvances, de l'acceptation au rejet des technologies : celle des rationalisateurs, celle des contestataires et celle des réactionnaires. Ces trois types de comportements peuvent générer une conflictualité importante d'une part parce qu'elles sont hiérarchisées (les rationalisateurs ayant plutôt une stratégie dominante, les deux autres étant plutôt résistantes et rebelles), et d'autre part parce que leurs intérêts sont fondamentalement opposés. Il est incontournable de souligner ici que les options choisies et définies ont d'autant plus d'importance et d'impact que le réseau Fédurok se situe davantage dans un schéma de structuration plutôt que dans un schéma de coopération. Il ne suffit pas d'établir des connections avec d'autres structures, de les rencontrer, encore faut-il entretenir avec ces dernières des rapports réguliers, susceptibles d'aboutir à d'éventuels projets, échanges etc., pour dompter les différentes réactions et prise en main des nouveaux outils technologiques.

A mesure que ces nouvelles technologies envahissent les bureaux des structures et les habitudes de travail des adhérents et des permanents de la fédération, nous nous éloignons de cette forme de collaboration principalement axée sur la communication (souvent d'urgence) bilatérale, pour nous plonger dans le quotidien du travail. C'est-à-dire que nous pouvons constater un changement dans l'approche des professionnels vis à vis de la demande de la Fédurok de s'approprier l'outillage nouveau. L'accomplissement des tâches professionnelles et fédérales des adhérents devient alors synchrone, comme s'ils englobaient l'activité de la Fédurok à la leur, grâce aux NTIC. En effet, peu à peu les adhérents devront utiliser GIMIC : comment passer alors d'une communication traditionnelle (téléphone, mails, listes de diffusion...souvent dans l'urgence rappelons-le) à une gestion collaborative réticulaire ? Le schéma ci-après explique bien cette évolution des habitudes de collaboration professionnelle face aux NTIC.

## Evolution sur la courbe de la collaboration virtuelle

L'adoption des technologies de collaboration virtuelle se déroule en trois étapes.

La progression sur la courbe dépend de deux facteurs : le degré de sophistication des plates-formes technologiques destinées à supporter des tâches de plus en plus complexes, et la capacité à répondre aux besoins des collaborateurs concernés.



Afin que la dynamique du débat ne conduise pas à des malentendus, je tiens à préciser que rien ne peut s'initier sans le désir des professionnels. Nous voyons bien à travers ce schéma que deux tangentes se doivent de vivre ensemble : l'humain et la technologie. Et que la solution pour que leur vie commune se déroule sans complication est le temps ainsi que l'accompagnement des besoins. Toutes les nouvelles technologies disponibles ne peuvent être utilisées que de la manière dont les adhérents souhaitent travailler. Fondamentalement, la Fédurok peut agir dans ce domaine, en tant que producteur de nouveaux outils. La fédération doit devenir l'interlocuteur privilégié de tous ces partenaires : acteurs de terrain, organismes similaires, élus locaux, Etat etc. pour plus d'efficacité et de cohérence. Pour être couronnée de succès à long terme, la gestion virtuelle et collaborative de projets culturels se doit d'amplifier, et non d'ensevelir ou de masquer, le concours et la réflexion de chacun des membres du secteur des musiques actuelles.

- Analyse critique

Les lignes directrices adoptées tout au long du stage et de la rédaction de ce mémoire ont été de l'ordre du décloisonnement/transparence, de la formation/accompagnement, du partage / mutualisation des ressources (échange transversal de l'information entre les CR et les différents réseaux, identification des domaines de compétences de chacun) et de l'évaluation (auto-évaluation et évaluation externe). Il s'agissait, en effet, de mettre en place des outils ayant pour vocation, à terme, de se développer et de constituer des ressources utiles et nécessaires pour les structures, partenaires adhérents ou non. Il a donc fallu répertorier et classifier les documents, les codifier avant la mise en place fonctionnelle de la plate-forme et de ses modules. Les outils documentaires constituent un premier moyen de classement et de repérage, ce qui pourra, bien entendu, être amélioré en temps et en heure voulue. Une fois établi un système de classification et de rangement de ces ouvrages, il s'agissait également de mettre à jour et entretenir ce système ; puis qu'il devienne autonome après mon départ. Capitaliser plus facilement les expériences de chacune des structures adhérentes est une mission complète à laquelle il ne faut rien oublier, notamment la distanciation critique de ses activités. Les nouvelles technologies de l'information permettent de travailler à distance, toutefois, il est nécessaire d'instaurer un lien entre les adhérents et les permanents. ➔ *Connecté au virtuel = déconnecté du réel ?*

Il s'agit de distinguer l'utilisation des NTIC comme outil de développement d'un projet. Il est évident, et ceci est valable pour tous types de public, que la sensibilisation et l'accompagnement concernant les outils technologiques sont des valeurs à développer. Il semble utile non pas d'accompagner les structures dans la construction d'outils mais plutôt dans l'adaptation de ces outils à la réalité des projets rencontrés. Les organisations qui réussissent sont celles qui peuvent générer du savoir et traiter l'information ; s'adapter à la géométrie variable de l'environnement culturel global ; être assez souples pour changer leurs moyens aussi vite que les objectifs évoluent, sous l'impact des rapides transformations culturelles, technologiques et institutionnelles ; et innover (l'innovation devenant l'arme clé de la concurrence). Ce qui doit être la spécificité majeure de la démarche engagée par la Fédurok est le fait que les adhérents (les lieux) soient au centre du dispositif d'outillage et d'accompagnement. Cet aspect n'est pas anodin et peut être considéré comme le point fort de la démarche. Cette posture permettrait également aux lieux de s'approprier de manière collective les enjeux à la fois de l'observation et du secteur des musiques actuelles. Elle permet également aux lieux de contribuer de manière régulière et pérenne à la construction des identités. La structuration du réseau Fédurok en fédération contribue très fortement à la mise en place de ce mode de fonctionnement. Ainsi, les lieux ne sont pas dépendant d'un dispositif d'observation auquel ils ne seraient que peu ou pas associés. Ce qui est parfois le cas pour d'autres types d'observatoires (régionaux par exemple) et qui ne procèdent pas selon la même logique que celle proposée par la Fédurok.

Comment manager le système de réseau, ce territoire numérique ? Manager n'est pas gérer et encore moins administrer : pour manager à l'ère des NTIC, il faut laisser les initiatives émerger du terrain et donc créer les conditions favorables à cette émergence, animer le jeu complexe des points de vue et des compétences pour créer la cohésion sociale.

Le manager est avant tout un coach, un pédagogue, un communicant : il donne du sens à l'action. Pour les adhérents, le système en réseau et les NTIC doivent permettre à chaque lieu de porter un regard différent sur son action et sa structuration, tout en permettant d'apporter des éléments de comparaison avec des lieux à taille, structuration, territoire, activités, et projets identiques ou quasi similaires. Le réseau doit, avant tout, être envisagé comme un outil d'information et d'analyse fiable et précis mis à la disposition des lieux. L'objectif est que les structures se saisissent des moyens de connaissances apportés par ces outils, pour la constitution de nouveaux projets et/ou l'analyse de leur situation. Cette approche comparative doit permettre l'élargissement du champ de réflexion critique mise en oeuvre dans la conduite et la constitution des projets de chacun. Elle doit également favoriser et renforcer l'émergence de nouvelles dynamiques d'échanges à l'intérieur du réseau, associant des salles à activités, taille ou actions comparables. Cette approche doit permettre de répondre au besoin de « l'inter-connaissance » au sein du réseau. Vis-à-vis des partenaires, ces outils doivent permettre une lisibilité actualisée du secteur permettant à la fois la possibilité de mettre en évidence des critères d'analyse, de dégager des évolutions et des tendances, d'analyser les besoins, d'accompagner les lieux de manière plus pertinente. Il pourra également contribuer à la réflexion générale (structuration professionnelle, politiques culturelles,...) et ainsi devenir un outil d'aide à la décision : pour une visibilité et une force d'action culturelle.

Rappelons que la collaboration la plus importante naît au stade de la réflexion ou de la définition du problème et non à celui de la solution : raison pour laquelle la co-élaboration virtuelle garde toute sa puissance. Les actions et le développement de la Fédurok n'est que le fruit d'une méthode de travail qui se peaufine entre les adhérents, le CA et l'équipe salariée. Le but de ce mémoire est de comprendre comment les NTIC peuvent concourir à ces actions de développement. Néanmoins, les NTIC représentent-ils une solution ou un piège ? Quels sont les enjeux de la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation dans le secteur artistique et culturel ? Comment tester/intégrer ces projets d'outillage ? En quoi les technologies de collaboration virtuelle peuvent-elles être utiles (ou préjudiciables) aux besoins spécifiques des structures adhérentes ou partenaires ?

### 3.3.2 NTIC et réseau : bénéfiques et limites

*« Les risques d'instrumentalisation sont limités par le fait de disposer de la maîtrise d'information concernant nos activités, induisant une maîtrise des représentations extérieures. La capacité de l'ensemble du champ observé à comprendre cet enjeu détermine son niveau de participation. Au sein du réseau de la Fédurok, les convictions des adhérents face à la problématique de l'observation a évolué positivement, même si des efforts sont encore à produire. »*

**Simon Codet Boisse**, président du PRMA de Poitou-Charentes.

Les enjeux politiques, culturels, économiques ou éthiques sont importants dans la société de l'information. La fluidité des échanges, l'ubiquité des utilisateurs, l'abolition des frontières, la vitesse de circulation des idées et la mobilité des hommes qui en résultent bouleversent les usages traditionnels alliés à une politique refermée sur son territoire et se concentrant sur le court terme.

On voit ainsi que la société de l'information conduit à de nouvelles formes de pratiques économiques, de croissance et de coopération inter-organismes. L'explosion des nouvelles technologies numériques participe à cette remise en cause de l'organisation du réseau Fédurok, et donc par effet pyramidal du champ culturel des musiques actuelles. On a beaucoup parlé de la notion de réseau, qui contient également un aspect technique. L'essor de certaines innovations technologiques, dans les domaines de la communication et de l'information (les NTIC), a provoqué une ascension fulgurante et récente de cette notion. Cet aspect technique modifie et transforme les modes de communication du réseau fédéral. Le développement de l'outillage, visible dans les changements du fonctionnement de la Fédurok, qui misent dorénavant la plupart de ces activités via les NTIC, permet aux adhérents de réduire les contraintes liées au territoire, d'améliorer l'échange d'informations ou d'agrandir son réseau en utilisant les nouvelles technologies. Les innovations technologiques et les réseaux numériques constituent de nouveaux modes puissants d'accès à la culture et modifient profondément les rapports entre les acteurs. Les NTIC bousculent les modèles d'organisation du secteur de l'industrie musicale dans son ensemble, de la construction professionnelle, bientôt entièrement connectée en réseaux : sésame d'une véritable démocratie participative ?

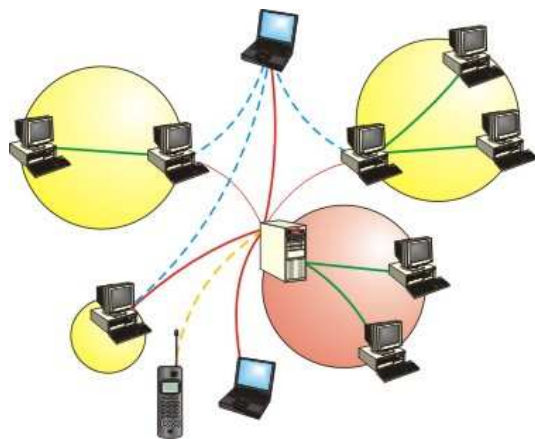
Nous avons vu que la constitution de réseaux repose sur l'utilisation de points ou de sites remarquables (qui peuvent être des structures ou des adhérents), sur lesquels le réseau prend appui pour s'implanter et se développer. En retour, il accentue les caractéristiques différentielles liées à cet appui pour en développer les potentialités en multipliant les connexions lui permettant d'étendre son emprise sur le maillage dont il constitue l'un des nœuds. La Fédurok devient alors un point de passage, de focalisation et de contrôle des interactions, c'est-à-dire aussi des échanges qui s'effectuent par la médiation de ce qui circule dans le réseau. En effet les méthodologies et les processus dominants de l'ère de l'information occupent de plus en plus de place au sein de la fédération. Les réseaux constituent la nouvelle morphologie sociale et professionnelle de nos sociétés, et la diffusion de la logique de la mise en réseau détermine largement le processus de gestion, d'expérience, de pouvoir et de culture. Certes, l'organisation en réseaux a existé à d'autres époques et d'autres lieux ; ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est que le nouveau paradigme des NTIC fournit la base matérielle de son extension à la structure professionnelle et culturelle toute entière.

Les plates-formes techniques se sont considérablement modifiées, apportant désormais des possibilités, impensables il y a encore dix ans. L'évolution des outils entraînant naturellement une transformation des compétences au sein des équipes et un bouleversement des modes de gestion. L'arrivée en force des informaticiens chargés de développement (logiciel, système et réseaux) conduit à de nouveaux objectifs en termes d'animation des équipes, notamment en ce qui concerne l'acquisition d'une nouvelle culture professionnelle permettant l'intégration des outils et des compétences dans une perspective d'expérimentation et de reconnaissance artistique et culturelle. Il s'agit de décrire la nouvelle donne pour la Fédurok qui s'établit entre culture (musiques actuelles) et territoire vue à travers le prisme des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces changements, liés profondément aux NTIC (avec les outils précédemment présentés) sont-ils vécus positivement ou passivement et plutôt négativement par l'ensemble des

adhérents ? Avec difficultés ? Quels sont les bénéfices et les limites des NTIC dans un réseau structurel culturel de défense des musiques actuelles ? **Quelle dose de collaboration virtuelle une structure en réseau peut-elle supporter avant que ses collaborateurs ne commencent à se sentir désincarnés, en marge des objectifs et éloignés les uns des autres ?** Commençons par les limites plus ou moins imposées par les outils technologiques dans un réseau comme celui de la Fédurok...

- Limites

Il nous semblait sain de tenir un discours critique sur les limites du processus technologique après plusieurs années d'évolution d'un secteur à la croisée d'enjeux complexes et en perpétuelle



mutation. La constitution et la diffusion d'Internet et des réseaux de communications informatisés qui sont apparentés à cette société de l'information ont modelé définitivement la structure de la fédération – l'architecture du réseau, la culture de ses usagers et les modes de communication qu'ils pratiquent. Constatons, notamment, que dans la communication en ligne : 1) sauf en ce qui concerne la manipulation du clavier et l'attention mobilisée dans l'interaction avec l'interface, le corps n'est plus nécessaire dans la communication ; 2) l'ancrage et la présence physique des interlocuteurs dans

un même lieu géographique n'est plus une condition nécessaire à la communication ; 3) le temps de la communication peut être différé. Ces observations servent à recadrer nos explications prochaines, en démontrant que le fossé virtuel/réel peut être parfois difficile à traverser. Nous avons vu les trois types de réactions face aux évolutions technologiques [cf p104], l'acceptation n'est pas évidente...

La collaboration virtuelle, via les NTIC, est avant tout une question de puissance technologique. Le terme « virtuel » est le dérivé d'un mot latin pouvant signifier intensité ou vigueur. Faire preuve d'efficacité dans le cadre d'une collaboration virtuelle signifie retenir le maximum de puissance possible des échanges physiques, c'est-à-dire éviter au maximum la perte de signal. Le simple fait d'ignorer les caractéristiques du travail ou du collaborateur affaiblit le signal et induit une perte de puissance. C'est en cela que les réactions de rejet des nouvelles technologies peuvent affaiblir le système en réseau de la Fédurok. La question soulevée ici concerne le fait que les usages des réseaux et des NTIC vont modifier la manière dont on peut repérer, identifier et, plus généralement, considérer un acteur culturel du territoire. Touchant nécessairement aux représentations (liés à la virtualité), il s'agira de prendre en compte un ensemble de comportement d'adhérents qui ne pourront se comprendre qu'à travers une sorte de dualité « réseaux du territoire/territoires du réseau » Fédurok. Les réseaux du territoire sont ceux que les acteurs mettront en jeu sur leur territoire, dans le quel vont jouer les relations, échanges et pratiques professionnelles. Et les territoires du réseaux sont ceux qui traduisent l'appartenance de l'acteur à un espace d'échanges d'informations et de communication.



De ce fait, dans un système de fonctionnement en réseau, les acteurs obéissent à une logique de comportement ambivalente, à savoir dans un contexte local et un contexte de réseau. Cette duplicité devient essentielle à prendre en compte dans toute analyse évolutive d'aménagement culturel du territoire. Il s'agit de deux systèmes de représentation qui, en se conjuguant, vont faire évoluer les pratiques territoriales des adhérents, que ce soit dans la gestion des modes de travail, la politique locale ou la conduite de développement de projet.

Une des faiblesses de la démarche tient également à la typologie des structures concernées par l'acquisition des NTIC. Au sein de la fédération, le principal problème est d'ordre structurel. En effet, les équipes sont souvent très peu nombreuses et elles ne bénéficient pas d'un degré de recul et de réflexion pour faire de l'outillage NTIC une priorité au sein de leur projet. La réussite de cet objectif passe par une sorte de révolution culturelle dans le mode de fonctionnement des équipes et dans la manière de penser-réseau afin que cette activité ne soit plus subie mais intégrée aux tâches des structures [cf la courbe de la collaboration virtuelle p.105]. Cette révolution culturelle n'est pas encore complètement acquise au sein des structures de la fédération, même si elle évolue au fil des années et des habitudes prises. Le travail de sensibilisation et d'accompagnement auprès des adhérents sur cette question doit encore se poursuivre afin qu'ils se saisissent des enjeux, des objectifs des NTIC et qu'ils puissent en faire une priorité au sein de leurs activités. GIMIC devrait faire partie naturellement de ces enjeux. Si on ne demande pas aux adhérents d'être spécialistes des systèmes d'informations, il est toujours intéressant qu'ils aient une forte sensibilité aux NTIC pour pouvoir comprendre les enjeux techniques (sécurité, interconnexions de réseaux) liés à la mise en place du portail GIMIC. Cependant, il s'agit de bien faire la différence entre la culture du réseau (principes de la Fédurok) et les rêves communautaires de chaque adhérent.

Le degré de frustration vis-à-vis des NTIC est aussi à prendre au compte. Plus on utilise les outils électroniques comme substituts aux échanges directs entre individus, plus ce principe peut mettre mal à l'aise. En effet, qui n'a pas ressenti cet indéniable sentiment de frustration qui nous fait dire « *ce petit exercice nous aurait pris moitié moins de temps en face à face* » ? C'est bien évidemment l'immédiateté de la communication et l'efficacité des réseaux qui quantitativement change complètement la donne en rendant présents simultanément le monde territorial et le territoire-réseau ; conjugués au fait que l'information est devenue une clé générale de fonctionnement de toute activité (identification, décision, transaction, échange de contenus etc.).



L'élimination de la contrainte temporelle ou de l'effet de distance ne fait que magnifier l'aptitude de l'acteur à gérer son réseau d'échanges. Attention également à la virtualité du réseau qui est une autre caractéristique désormais évoquée à propos du réseau. Le réseau Fédurok étant fondé sur cette immatérialité, la communication devient un enjeu majeur du processus de réticulation. Il ne faut pas que les relations entre adhérents et avec la fédération ne soient trop impersonnelles. Le besoin de se voir pour rendre les choses concrètes et réelles est caractéristique des besoins humains. On a tous eu l'expérience d'un projet qui traînait avec des communications indirectes (lettres, mails) et qui tout d'un coup avançait ou se finalisait lors d'une rencontre ou même d'un coup de



téléphone (la présence de la voix). Ainsi, le réseau, entité abstraite suppose une participation active de ses adhérents, son existence reposant sur le bon vouloir et la motivation de ceux-ci. L'accompagnement, même dans ce domaine technologique, est indispensable : les interfaces avec l'ordinateur devront s'humaniser et créer une symbiose de plus en plus étroite entre l'homme et les réseaux traitant l'information. De même que la technologie numérique de création n'a pas généré le talent (concernant l'artistique), les réseaux informatiques n'ont pas généré de compétences particulières. Les compétences, comme le talent, sont le regard qu'on porte autour de soi, les techniques qu'on apprend et l'expérience qu'on acquiert. « L'acheminement possible de notre société vers une société orientée projet trouvera à terme des conditions d'outillage et des usages des réseaux parfaitement compatibles avec ces formes de représentation politique »<sup>43</sup>.

L'évolution ne peut être que très progressive et circonstancielle pour intégrer les représentations virtuelles que transporte le réseau à travers son outillage NTIC. De fait, il y a constamment une dimension territoriale de l'information, car l'utilisation des services réseaux s'inscrit complètement dans l'espace et le cadre de vie. S'agissant d'anticiper sur les considérations à retenir dans l'aménagement des territoires du réseau Fédurok, les différents acteurs auront à ouvrir des dimensions qui concernent probablement la transformation des modes opératoires de leurs activités et les performances technologiques de l'information. Soutenir des projets, c'est leur donner les conditions logistiques de leur viabilité, et, si le projet devient moteur de développement territorial, la technologie s'imposera d'elle-même, selon les ressources du moment.

Vient s'ajouter à cela, une méfiance qui est à prévoir entre les usagers du réseau et la Fédurok ou ses partenaires. En effet, avec les NTIC et notamment GIMIC, on pourra suivre le profil d'un adhérent au cours du temps, connaître les modules visités, réaliser des statistiques sur les comportements de telle ou telle structure, avoir accès à toutes ses données. La question de l'accessibilité aux informations professionnelles est d'une importance capitale. C'est pourquoi il faudra créer une certaine confiance, voire même des règles avec une fonction d'infomédiation fournissant des listes d'informations personnalisées, accessibles au grand public ou aux différents partenaires. De ce fait, les adhérents n'auront pas l'impression que leur information leur échappe et collaborerons en toute confiance au projet GIMIC/PACT.

☞ N'oublions jamais que si l'on oppose une personne compétente à un système déficient, c'est le système qui gagnera à tous les coups !

Pourtant, la Fédurok envisage l'avenir stratégiquement et reste à l'initiative de nombreuses démarches. Connectivité, instabilité, circulation, coordination, tels sont les éléments constitutifs du réseau, et ce de quelque nature qu'il soit. Mais au delà de ces simples notions de mouvements, de flux, d'échange ou de contact, n'est-ce pas avant tout les concepts des NTIC qui permettent de maximiser le fonctionnement du système réticulaire de la fédération ?

---

<sup>43</sup> Jean Zeintoun, La nécessaire prise en compte d'une représentation multiple du territoire. p.172

## • Bénéfices

Créer du lien social et la convivialité, favoriser l'action culturelle, puis la pluridisciplinarité, favoriser les rencontres entre acteurs culturels, l'accès aux outils, le conseil, l'apport de connaissances, la rencontre entre les générations, la proximité des milieux sociaux différents, la lutte contre les inégalités, des outils de prévention, la démocratisation culturelle, réduire la fracture numérique...cette liste n'est pas exhaustive mais il est clair qu'au delà de la formidable avancée technologique que représentent les NTIC, l'enjeu le plus important du rapprochement des musiques actuelles est bien plus social et culturel que technique. Les NTIC confèrent un sentiment d'immédiateté qui transcende les barrières du temps, avec une plus grande souplesse. Les interlocuteurs peuvent s'interrompre quelques minutes/heures pour apporter de nouvelles informations, étendre le domaine de la communication. Grâce aux nouvelles technologies, les structures adhérentes peuvent résoudre des questions stratégiques sans que les collaborateurs se déplacent. La technologie de l'information devient l'ingrédient principal du travail décrit dans la mesure où :



- ☞ elle détermine largement la capacité d'innovation
- ☞ elle permet la correction d'erreurs et la création de rétroactions au niveau de l'exécution
- ☞ elle apporte à la structure adhérente flexibilité et adaptabilité dans la gestion du processus de production

Les nouvelles technologies constituent des outils, mais aussi une politique structurante. Qui dit politique structurante dit modification de la façon dont les individus vont travailler. L'évolution des usages et l'appropriation des nouveaux outils demandent du temps, une certaine maturation, même s'il y a des ruptures possibles, avec l'arrivée des nouvelles générations de produits et de services. Modifier les processus de management entraîne des perturbations qu'il faut maîtriser, et oblige à des changements de comportements. La société de l'information, en lubrifiant les rouages du système en réseau, conduit à un nouveau regard sur la possibilité d'une troisième voie (ne relevant ni du tout public, ni du tout marché) favorisant la croissance et la création d'emploi, tout en respectant l'égalité des chances et la solidarité dans la redistribution des nouvelles technologies.

L'avènement de la société de l'information nous oblige ainsi à réfléchir à une nouvelle forme de croissance fondée sur d'autres valeurs [cf 2.2.1 Valeurs et principes, p.46] que celles qui ont traditionnellement justifié les modèles économiques et sociaux précédents. C'est la densité des compétences réunies en un même lieu qui crée le milieu favorable à l'innovation et à la croissance. Les territoires, certes bien irrigués par les réseaux techniques, garderont toutes leurs chances, à la condition tout au moins de développer l'intelligence collective, les principes de la co-construction, source de créativité aussi bien dans les domaines technologiques que culturels. Sur Internet et via les plate-formes, l'adhérent a la possibilité de créer de l'information. De passif, il devient actif et même interactif, ou encore plus, intercréatif. Il devient émetteur d'informations et peut explorer l'information proposée par les autres. Ces pratiques remplacent la logique traditionnelle de diffusion par une logique de navigation et donc de responsabilisation face à la masse des informations proposées.

• Réseau et outils NTIC dans un contexte d'action culturelle : perspectives d'avenir.

*« Promouvoir la socialisation et l'accès à la dimension numérique des projets et du patrimoine culturel local ou universel. Les technologies de l'information et de la communication doivent être utilisées comme des outils susceptibles de mettre le savoir culturel à la portée de tous les citoyens [pour] favoriser la connaissance et la confiance mutuelles, qui sont les fondements de la paix ».*

**Extrait de l'Engagement de l'Atelier 21 pour la Culture**

L'avenir de la coordination se situe désormais dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. De nouveaux services de gestion de projet en ligne sont accessible depuis un simple navigateur. Ces systèmes intègrent des fonctionnalités de gestion de documents qui permettent d'en tracer la production, la diffusion et la validation. L'ensemble des acteurs des musiques actuelles peut ainsi lire et travailler sur les études et plans du projet, échanger des données grâce au format spécifique d'échange de fichiers, aux logiciels inter-opérables. L'heure est à la web-construction et à la conception partagée en ligne. Destinés à être utilisés par de plus en plus d'intervenants sur des projets, ces nouveaux moyens numériques semblent offrir une nouvelle voie au travail en équipe pluridisciplinaire. Que les adhérents, futurs chefs de projets musiques actuelles se forment aux NTIC !

Cette étude prône l'invention de futurs usages, les services et technologies liés à la création, la diffusion et l'utilisation des nouveaux contenus numériques et ainsi l'amélioration du taux de succès de l'action culturelle de la fédération. En répondant aux questionnements précédemment posés tout au long de ce mémoire, les structures adhérentes ou partenaires sont en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de collaboration virtuelle savamment dosée sur le plan technologique, amplifiant réellement le potentiel du relationnel et donc, du pouvoir de « défendre à plusieurs ». Les réseaux interactifs de la société de l'information ne sont plus seulement des outils providentiels de diffusion des savoirs, mais des éléments qui viennent s'inscrire au sein d'un projet pédagogique incluant les modes de communication les mieux adaptés. L'importance désormais perçue, sur les plans économique, social, culturel, pour l'ensemble des acteurs d'avoir accès aux réseaux d'informations et de communication souligne l'enjeu territorial dans la société de l'information. Les technologies de l'information structurent et dynamisent les territoires, sous l'angle culturel : cette structure en réseau contribue ainsi à une géographie des organisations qui offre un cadre favorable à la recomposition des territoires suivant une logique de partenariat et de co-élaboration. Grâce aux réseaux et aux NTIC, les acteurs locaux disposent d'outils adaptés à leurs projets de collaboration et de structuration territoriale. Les TIC contribuent à l'amélioration de leur efficacité, leur simplicité, leur accessibilité et leur transparence.

Du coup, le modèle en réseau devient une sorte de carte pour lire les nouvelles formes d'actions culturelles des territorialités, au travers des NTIC. Il s'agit de nourrir le désir de construire, renforcer et rendre public un discours et des demandes communes pour garantir la visibilité et la défense des domaines que les musiques actuelles recouvrent, avec les moyens technologiques mis à notre disposition par notre époque.

### 3.3.3 Perspectives culturelles et propositions d'action : pour une évolution opérationnelle du système en réseau

*« Parce que nous sommes convaincus : que la circulation de l'information est une ressource première de la démocratie, qu'il faut connaître et savoir pour pouvoir juger et agir ; (...) que les formations propres à l'organisation du secteur musical ont besoin de l'implication de tous pour devenir un réflexe naturel et crédible ; que ce développement s'inscrit dans une logique d'aménagement du territoire qui se construit tant dans les régions qu'au niveau international ; que ces missions exigent un savoir-faire spécifique, un métier. »*

**Gilles Castagnac**, directeur de l'IRMA, depuis 1995

#### • Les enjeux de la formation et de l'information des acteurs

En démocratie, il n'y a de politique acceptée que comprise. Il en va de même pour le management des systèmes d'informations et des NTIC. Il est nécessaire alors d'assurer aux adhérents un niveau de compréhension de ces évolutions par des actions de formations soutenues, c'est-à-dire régulières, visibles et de proximité. La présence de médiateurs de technologies est la condition sine qua non à une participation effective des lieux au projet NTIC et donc de son succès. Il s'agit de permettre de comprendre et d'analyser ses propres pratiques. Il est effectivement de la responsabilité des fédérations d'accompagner en continu ses adhérents et pas uniquement sur des crises ou des demandes particulières. Le déploiement d'un outil de gestion permet très souvent de clarifier les procédures internes et de lister les énergies à mobiliser pour que le changement soit moteur du développement structurel. Il permet d'anticiper. Le projet GIMIC et PACt peut devenir un processus permanent de création de sens collectif, il va conduire à établir une véritable stratégie à long terme de conduite de changement. Il mobilise les intelligences et fédère les énergies.

Pour cela, il faut se concentrer sur le processus qui favorise un mode collectif et continu de construction de connaissance, plutôt que sur la connaissance en tant que solution, cette dernière pouvant au demeurant découler du premier. On peut imaginer que cet accompagnement collectif fasse naître la nécessité de creuser plus spécifiquement certains points de coopération culturelle pour mettre en œuvre ce qu'aura produit la réflexion collective. L'appui des partenaires, comme le CNAR Culture par exemple, peut également venir appuyer cette démarche, comme structure ressource. La professionnalisation du secteur des musiques actuelles et la complexification des opérations technologiques peuvent entraîner à une perte de repères pour les adhérents, face aux nouveaux outils. La coordination des acteurs est alors indispensable. C'est-à-dire que la définition précise des rôles et de la place de chacun est déterminante au bon déroulement du projet d'outillage de la Fédurok. Ces nouveaux outils de partage et de conception en ligne peuvent, en cercle vertueux, constituer un moyen efficace de coordination des équipes. Cependant, une approche par le terrain pour expliquer le projet aux adhérents est fondamentale dans l'appropriation de l'outil. La mise en réseau des territoires ne comporte pas que des aspects techniques : si l'on veut arriver à de bons résultats, il faut aller plus loin et prendre la peine de développer l'instruction, d'assurer la mobilité des adhérents au moment de leur formation, et de les insérer à l'occasion de stages, d'ateliers

L'expérience doit pouvoir faire avancer la réflexion des structures culturelles en proie aux mêmes questionnements. C'est pourquoi, une attention particulière devra être portée sur la capitalisation et les transferts possibles, l'enjeu étant aussi d'être à même de faire un retour auprès des partenaires financiers des adhérents. Or, avec les solutions virtuelles, les acteurs ont parfois l'impression que l'application collaborative leur dicte la marche à suivre. Par conséquent, à mesure que la fédération déploie ces technologies, celle-ci doit également accorder une attention croissante aux échanges entre adhérents. Ces solutions créent par ailleurs davantage de transparence au sein du réseau et doivent être suivies d'efforts visant à clarifier les objectifs et à renforcer la confiance. Il est essentiel que les individus se sentent impliqués dans la gestion de projet, et collaborent plutôt que de « se laisser diriger ».

- L'accompagnement et la conduite du changement

Le management à l'ère des réseaux est avant tout un management des compétences, dans leur pluralité, et se situe comme un prolongement naturel du management des connaissances et de l'information. Au delà de la pluridisciplinarité, le fait de réunir des personnes d'horizons très différents (ne serait-ce que les référentiels métiers : administration, communication, technique etc.) implique cette dimension collective transversale dans l'accompagnement et les formations. Une des difficultés d'un système réticulaire ré-émerge : devant l'hétérogénéité des acteurs/adhérents, comment mettre en place un dispositif qui soit assez souple pour être efficace ? La dynamique nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet à l'échelle nationale doit s'articuler en trois phases principales :

- ☞ une phase d'analyse stratégique, qui fixe la cible du changement,
- ☞ une phase d'expérimentation active et participative,
- ☞ une phase de déploiement et d'évaluation.

Il faudra faire très attention au paradoxe suivant : il n'y a pas plus isolée qu'une association qui souhaite co-élaborer. Cette situation provient sans doute du fait que le partage des connaissances (sa mise en œuvre en tous les cas) est un concept assez récent et qu'il sera possible d'avoir un peu de recul sur ces opérations de coopération plus tard. Au delà du fait qu'il n'existe pas de source d'information centralisée sur ces questions, il n'existe pas non plus de lieu d'échanges d'expériences entre associations. Et c'est pourquoi les temps d'assemblées générales sont primordiaux, accompagnés de colloques ou de palabres (temps d'échanges d'expérience).

De plus, la période de préfiguration est une démarche longue : entre 12 mois et 18 mois sont nécessaires pour passer de l'idée à l'adoption d'un nouvel outil. Une très forte implication des instances statutaires et un nombre important de réunions entre structures porteuses et structures bénéficiaires sont essentiels. La mise en œuvre de formations s'accompagne mécaniquement d'une redéfinition des identités et des positionnements de chaque partenaire, d'une modification des circuits et des modes de décisions, des rapports de pouvoir. L'accompagnement prend ici des aspects humains et sociaux qu'il convient aussi (et surtout) de considérer. La meilleure façon d'obtenir la participation des adhérents au cours de la mise en œuvre d'un projet est de les impliquer dès les phases de conception.

Un phénomène à peine amorcé peut prendre une ampleur incontrôlée, ou au contraire une technologie peut n'avoir aucun succès, car les conditions d'appropriation ne sont pas assurées ou les services ne correspondent pas aux besoins. Il s'agit là d'installer la relation de confiance durable avec la structure accompagnée. Ces interventions concerneront donc des problématiques avancées nécessitant des interventions d'une journée ou plus dans les structures, permettant de cibler l'aide apportée sur un thème en particulier, au besoin de la structure.

Lors de la mise en place de l'outil Coopalis, la Fédurok avait accompagné techniquement chaque adhérent afin de lui faciliter son utilisation au quotidien et, au final, de le rendre autonome. Tout laisse à penser qu'il en sera de même pour l'utilisation de GIMIC [cf Annexe n°13]. Un plan d'accompagnement sera donc lancé dès la mise en service de la plate-forme. Des formations seront dispensées directement au sein des structures ; elles s'adapteront à l'environnement et aux besoins des équipes. L'autonomie des utilisateurs s'obtiendra sur du moyen terme, le temps d'adaptation nécessaire face à un tel outil. Cette période d'adaptation n'est pas qu'un inconvénient. Elle doit être mise à profit pour déterminer les modes opératoires qui conviennent à toutes les parties. Les procédures seront par la suite formalisées mais suffisamment souples pour prendre en compte les spécificités des associations. Au cours des réunions de préparation avec quelques structures, il serait bon d'envisager une façon de fonctionner qui convienne à tous les adhérents : s'adapter à la culture de chacun des adhérents, au fait de travailler dans des lieux différents, avec des moyens et des approches qui peuvent être distincts. La désignation d'un référent au sein de la nouvelle structure est la formule la plus simple. Le permanent a alors comme interlocuteur ce référent qui aura la tâche de diffuser l'(in)formation à l'ensemble de l'équipe de la structure. L'accompagnement pourrait être réalisé sur une période de six mois à un rythme par exemple d'une réunion collective par mois, avec un temps individuels pour chacun des adhérents de façon à s'approprier les fruits de la réflexion collective. Il s'agira de mettre en place, pour chacun des axes stratégiques, un groupe de travail spécialisé sur une thématique spécifique (comme les commissions Fédurok). De plus, le service de la hotline sera réalisé sur une application prévue dans la plate-forme GIMIC, et un lien téléphonique sera envisageable. Une documentation de référence sera mise à disposition ainsi qu'une fonction Aide, page de FAQ, ou forum des utilisateurs.

L'accompagnement aide à la conduite du changement, facilite l'utilisation des nouvelles technologies, permet d'améliorer son organisation en réseau. Dans le même esprit, les associations sont en demande d'échanger leurs expériences, leurs attentes et leurs besoins avec d'autres porteurs de projets de mutualisation. Un effet de synergie est sans doute à créer entre porteurs de projets. Ce sont aussi des compétences d'interface, c'est-à-dire de gestion des réseaux humains et informationnels : organiser la veille, faciliter la capitalisation de l'expérience, faire émerger des projets, réguler les flux croissants d'information, mutualiser des moyens, fédérer des initiatives, etc.

- Perspectives culturelles

Cette phase de transition et de formations correspond véritablement à une nécessité d'échanges, de dialogues, et de construction dans la perspective de structuration via le réseau. Avoir un panorama des outils essentiels à la transmission de l'information, au plus proche de la réalité professionnelle culturelle permet de se positionner et de pouvoir agir et réagir dans un contexte de revendications artistiques et culturelles. Le secteur des musiques actuelles évolue rapidement. Il se professionnalise, il entre dans les champs d'intervention politique, il s'ouvre aux expériences artistiques pluridisciplinaires, aux nouvelles technologies (multimédias notamment), il développe de nouvelles activités, il s'adapte aux contraintes réglementaires, etc. Face à cette capacité d'adaptation et de changement rapides, l'équipe de la Fédurok devra imaginer et ressentir ces futures évolutions et tendances afin de les intégrer dans leurs futurs projets et outils.

C'est pourquoi l'écoute des acteurs et de leurs projets dicte la réponse fédératrice à mettre en œuvre. Cette notion d'interactivité fait aussitôt appel à celle de la démocratie participative. Et en conséquence, sans doute dans l'avenir, les politiques culturelles devront s'orienter vers une démocratie culturelle, locale et participative dans l'optique du développement du secteur des musiques actuelles. Il est indispensable que les acteurs locaux parviennent à traduire leur ambition pour le pays en termes d'enjeux et de finalités, à avoir une vision stratégique sur le long terme, un véritable projet de développement durable. Et c'est en cela que les NTIC appuie l'action culturelle. Cela suppose également une prise de conscience claire et partagée de ses enjeux, c'est-à-dire ce que l'on peut gagner, ou à défaut perdre si on ne provoque pas une dynamique de changement. Si cette étape de prise de conscience ne peut être franchie, alors les énergies individuelles seront dispersées et la motivation seule d'une poignée de leaders ne suffira plus. En effet, lorsque cette finalité ou ces enjeux ne sont pas partagés par le plus grand nombre, ou encore s'ils sont l'expression d'une poignée d'individus, cela pose à terme un problème de mobilisation collective sur le projet. Le réseau Fédurok se doit d'être en concertation avec les élus et les acteurs des musiques actuelles, de fixer des axes prioritaires, de délimiter les rôles de chacun pour mettre en œuvre ce développement technologiques et d'animer, jouer son rôle de médiation, coordination des actions.

Plusieurs facteurs seront à prendre en considération dans l'avenir : la tension entre le développement des consommations et la préservation de l'environnement ou de la qualité de vie, mais aussi les innovations techniques et nos représentations renouvelées des rapports entre territoire et réseaux. L'enjeu de la Fédurok constitue à faire preuve d'une anticipation unique, une force de frappe, un poids face aux politiques. La fédération doit se muer en une réelle correspondance entre les outils et la philosophie de l'ensemble des acteurs du secteur culturel. Certes, il s'agit d'une prise de risque, d'un pari sur l'avenir. Mais l'appui sur des valeurs communes, le choix d'un système en réseau, et ses jeux de positionnement permettent de conforter la position dynamique et écoutée de la fédération. La Fédurok a choisi d'adopter une philosophie en amont, puis de choisir et créer des outils et des moyens technologiques, pour enfin les mettre en action (et pas l'inverse). C'est une méthodologie qui a fait et fera sans doute ses preuves encore longtemps.

- Bilan

Les travaux entamés permettent aujourd'hui d'avoir une connaissance précise des caractéristiques d'un lieu de musiques actuelles. Et contrairement aux idées reçues, ce panorama offre un visage diversifié des salles, proposant une autre lecture d'un lieu exclusivement dédié à la diffusion. En effet, la représentation classique d'un lieu de musiques actuelles, considérée uniquement comme lieu de diffusion, est devenue obsolète et devra nécessairement évoluer dans les approches économiques, technologiques et politiques. L'enjeu est alors de manager les territoires en utilisant les externalités positives des réseaux, et de les ménager de façon durable, en limitant voire en supprimant les externalités négatives. Dans tout projet de changement, la mobilisation des acteurs locaux est une condition de réussite. Permettre un vrai dialogue où se crée la confiance, entre adhérents et permanents sur les questions relevant de l'organisation du travail au regard de la réalité de l'activité des professionnels. En effet, s'intéresser au développement d'une structure suppose également de prendre en compte la réalité du travail dans toute sa complexité, et pas seulement la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Il s'agit de transmettre, confronter et reconnaître les pratiques de travail et toutes ces dimensions (par exemple sociales et éthiques) et non seulement aux aspects techniques. Il s'agit de créer ou de recréer les conditions de dialogue et de coopération, tout en accompagnant un processus de transformation si besoin. Ceci en estimant l'action managériale (en prescrivant des ingénieries, des méthodologies spécifiques).

Ce document a vocation à nourrir la réflexion, aider aux positionnements de chacun et structurer l'action. Encore une fois, nous ne cherchons pas à imposer une marche à suivre, mais nous nous contentons de présenter des dispositifs qui existent et des expériences concrètes qui les ont mis (ou sont en train d'être mis) en œuvre. Il s'agit de pouvoir transmettre une philosophie de travail qui perdure. Nous avons conscience que la relation bilatérale entre le stagiaire et l'organisme d'accueil, joue inévitablement dans l'esprit de rédaction de ce mémoire : comme une sorte de consanguinité culturelle (avantage ou inconvénient de travailler pour un réseau...). Cependant, nous pouvons être à l'unisson pour affirmer que la coopération induit l'autonomie. La coopération peut être la solution, car elle est créatrice d'une valeur ajoutée. Notre raison d'être est la transmission de la coopération ; il s'agira ensuite de développer les projets, tout en laissant aux structures une grande autonomie. Nous sommes là, futurs agents culturels, pour dégripper les mécanismes du monde du travail, pour inventer de nouvelles formes de gestion et d'accompagnement, sans pour autant laisser de côté l'aspect humain. Car rien ne remplacera le contact direct avec les acteurs des musiques actuelles.

Les réseaux ne se bornent pas à mettre en œuvre un pédagogie efficace, voire rentable, ni à tisser des chaînes de sens dans la trame du lien social. Ils installent le savoir au cœur de l'exercice de la démocratie : connaître et se connaître améliorent notre capacité à comprendre le monde, et à agir sur notre environnement. Nous parlons de forces qui se mettent ensemble pour construire, d'individus qui se retrouvent à l'intérieur d'un cadre qu'ils ont pensé et créé ensemble, pour travailler. Gageons que ces efforts, poursuivis en synergie, permettront aux professionnels du spectacle vivant, et plus largement du champ culturel, de construire ensemble les bases d'une connaissance partagée.



## ***Conclusion***

*« Il nous faudra être créatifs et imaginatifs. La rapidité et l'inventivité des réseaux nous l'imposent ».*

**C. Tasca, Ministre de la Culture et de la Communication, 2001.**

- Une structuration en réseau du secteur des musiques actuelles : la réponse à la difficulté de prise en compte d'un secteur en mutation.

Tout d'abord rejetées, les musiques actuelles sont peu à peu reconnues par l'Etat et les collectivités locales à travers, principalement, la mise en place de programmes d'aides des lieux et d'une meilleure visibilité liée au regroupement des acteurs en réseau. En effet, après une phase d'émergence et de professionnalisation à partir de la fin des années 1970 et au cours des années 1980-90, ce que l'on a appelé le secteur associatif des musiques actuelles s'est structuré en fédération et en réseau, sous statut associatif, afin d'exister et d'agir collectivement dans le champ professionnel des musiques actuelles. Aussi, arrivées à un certain niveau de développement et de professionnalisation, les structures ont ressenti le besoin de s'équiper d'outils afin d'échanger autour de leurs problématiques et leurs objectifs. Le développement des pratiques musicales, la structuration et la professionnalisation du secteur aboutissent à la maturation de projets artistiques et culturels de plus en plus ambitieux qui demandent, aussi, la réalisation d'équipements de plus en plus spécifiques. Parce que le secteur est récent, économiquement fragile, et encore en construction, la mise en place de nouveaux outils NTIC numériques de coordination, ainsi que de leurs formations, sont des moyens d'assurer la participation efficace et l'écoute des différents acteurs tout au long de leurs projets respectifs. Nous pouvons alors affirmer que ces outils et procédés contribuent à la structuration du secteur. A travers la découverte d'un acteur primordial qu'est la Fédurok, dans le champ des musiques actuelles, au fonctionnement original et innovant, nous avons mis en avant le professionnalisme d'une structure, sa capacité à travailler en réseau et à construire des projets en partenariat avec les différents acteurs de l'économie de la culture et des politiques culturelles. Nous pouvons alors tenter de répondre à ces questions : les outils informationnels sont réellement structurants pour le secteur des musiques actuelles. A l'aide de moyens humains et techniques, ils peuvent s'avérer être de véritables accélérateurs de mouvements professionnels et culturels. Il s'agit toutefois de les appréhender avec recul et méthodologies, ce que, je l'espère, ce mémoire a concouru à faire.

- L'information dans le secteur culturel.

L'objectif était de sensibiliser les acteurs culturels aux enjeux de la gestion de l'information et de susciter des moments d'échange et de réflexion pendant et après le stage. Toute la complexité réside dans le fait que l'approche du chantier Fédurok se fait à plusieurs niveaux : saisir les enjeux du chantier, ses objectifs, sa méthodologie, passe par une approche plus globale intégrant des problématiques multiples liées au secteur des musiques actuelles, de ses rapports avec la sphère

politique mais également à l'appropriation de la question de l'accompagnement par le système en réseau de la fédération et de ses adhérents. On peut également introduire ici les notions de politiques publiques et celles de l'observation et d'évaluation, en plus des NTIC. Il y a là deux intérêts à avoir écrit ce mémoire :

- ☞ décrire et justifier un projet culturel dans un environnement informationnel...ou inversement,
- ☞ le tout dans une problématique globale de pérennisation du secteur et de son fonctionnement.

Selon la circulaire du 18 août 1998 : « *Il s'agit de concourir à la stabilisation du fonctionnement des structures, tant en regard de ses missions premières que des autres activités susceptibles d'être conduites* ». Et c'est ce que nous avons tenté pour rédiger ce mémoire et mettre en œuvre ses missions.

Il semble d'ailleurs que comprendre le réseau, c'est aujourd'hui comprendre, dans une large mesure, bon nombre des mécanismes régulant les sociétés actuelles. Ainsi, le monde de l'art et de la culture, également attirés par les qualités intrinsèques du réseau ont, eux-aussi, vu se multiplier le phénomène, et l'on ne compte plus le nombre de réseaux d'artistes, de structures culturelles, de disciplines etc. se développant de par le monde, grâce notamment aux NTIC. Le réseau et son outillage sont-ils la solution ? Il semblerait sensiblement que oui. Tout dépendra de la manière dont on s'y prend, des choix opérationnels, méthodologiques et pédagogiques. Le réseau s'inspire des idées du réseau sanguin et du système nerveux. Les hommes sont faits pour être reliés entre eux ; cependant les enjeux, les avantages et les conséquences sont à prendre minutieusement pour contourner les limites de ce fonctionnement réticulaire, et éviter d'avancer au ralenti.



L'objectif premier de ce mémoire est d'être passé, au cours de ces derniers mois, d'une logique d'enquête et d'apprentissage à une logique opérationnelle. Une occasion unique de compléter un enseignement pratique par une lecture plus théorique et universitaire de l'activité Information/Documentation. Mais ce choix répondait aussi à une motivation plus personnelle : utiliser mes compétences dans un domaine culturel complet et correspondant à mes convictions. Et la possibilité de travailler dans ce secteur professionnel via un organe fédérateur et structuré comme la Fédurok a été plus qu'enrichissant. Il s'agit d'adopter la philosophie, l'esprit du lieu de stage (la Fédurok est un lieu très marqué malgré tout) puis de concevoir les outils dans un schéma approfondi, plus détaillé. Il s'agit également d'apporter une vision extérieure nouvelle, avec des thématiques telles que la co-construction et le partage des connaissances, le management de système d'information, la formation, etc. Concilier un mémoire universitaire de fin d'année et

réaliser un document qui puisse être une véritable porte d'entrée en matière professionnelle, voilà le but premier de cette rédaction.

L'objectif n'est pas de plaquer une analyse définitive et exhaustive du secteur, mais bien d'inciter au débat, à la réflexion et en particulierité d'inciter les lieux à approfondir leurs relations respectives avec le système de réseau et ses outils proposés : **permettre de mieux diagnostiquer ses projets et permettre d'élaborer une stratégie de développement au regard de son environnement réticulaire et culturel.** De plus, il s'agit aussi d'une prise de conscience pour d'autres développements : entre les blocages d'une culture administrée et les mirages d'une industrie musicale peu soucieuse de l'individu, il y a urgence à affirmer collectivement des projets porteurs d'espaces de revendications humanistes, citoyennes et artistiques.<sup>44</sup> Rappelons que du désir de travailler ensemble pourront naître des formes inédites et solidaires d'organisation et de création dans le secteur culturel des musiques actuelles. Cette phrase permet de tout résumer et de conclure ce mémoire : « *On [les acteurs culturels] ne s'est pas rencontré sur des affinités électives et artistiques mais sur le partage d'un outil et c'est préférable.* »<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Flavie Van Colen, *Education populaire et musiques amplifiées*. p.5

<sup>45</sup> Extrait du compte rendu des journées professionnelles prestataires DLA organisées par la CNAR Culture, oct 2007.

# Bibliographie

## MONOGRAPHIES, DOSSIERS

**BAKIS, Henry.** *Les réseaux et leurs enjeux sociaux.* – Paris : PUF, 1993. 125p

**BERTHELOT, Philippe.** *Dix ans de Fédurok, ou l'émergence du monde du milieu !* Paris : IRMA, L'Officiel de la musique, 2005. p.72

**BERTHELOT, Philippe.** *Pour une véritable reconnaissance des musiques amplifiées.* Paris : La Scène, juin 1998.n°9, p.3

**BUREAUD, Annick, MAGNAN, Nathalie.** *Connexions, art, réseaux, média.* [s.l] : ENSBA, 2002.

**CARABALONA, Jean.** *Fiche d'information pour un état des lieux des labels du spectacle vivant, Scène de Musiques Actuelles.* Paris : DMDTS, 2003. Service de l'Inspection et de l'Evaluation, Ministère de la Culture.

**CASTELLS Manuel.** *La société en réseaux.* – Paris : Editions Fayard, 1998. 609p

**CHANTAL, Sylvain.** *Les réseaux musiques actuelles.* – TohuBohu Magazine. Dossier n°11, été 2008

**CNAR Culture.** *Compte-rendus des journées d'échange de pratiques entre coordinateurs de réseaux.* 2006

**CROZET, Y., MUSSO, P.** *Réseaux, services et territoires : horizons 2020.* Paris : Editions de l'Aube, 2003. 259p.

**D'ANGELO, Mario.** *Socio-économie de la musique en France.* – Paris : La Documentation française, 1997.

**Deuxièmes rencontres nationales les 1 et 2 octobre 1998 à Nantes.** *Politiques publiques et musiques amplifiées/actuelles : actes.* Paris : La Scène, avril 1999. n°hors-série. pp5-121

**DREWNIAK, Frédéric.** *Réseaux locaux et régionaux en musiques actuelles : de nouveaux interlocuteurs pour faire vivre la co-construction.* IRMA Actu, oct 2006. n°6

**GUIBERT, Gérôme.** *Le développement des musiques amplifiées au XXème siècle : quelques éléments concernant technologies, industries et phénomènes sociaux.* 12p.

**GUIBERT, Gérôme.** *Scènes locales, scène globale.* Thèse de doctorat de sociologie à l'Université de Nantes. Nantes, 2004.

**HEBER-SUFFRIM, Claire.** *Echangeons nos savoirs !* Paris : Syros, 2001.201p.

**HENRI, Philippe.** *Une économie précaire dans un contexte capitaliste. La Fédurok : l'observation participative.* – Grenoble : PUG, 2009. Art Culture Publics. Dans Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui : une filière artistique à reconfigurer. Chapitre 8 p.133

**HENRIOT, M.** *L'évaluation participative de l'action publique - Etude d'une démarche qualité dans une collectivité locale.* – Paris : L'Harmattan, 2009.

**HENRY, Philippe.** *Les conditions socio-économiques de l'emploi dans les mondes de l'art.* – Grenoble : PUG, 2008.

**LAZEGA, Emmanuel.** *Réseaux sociaux et structures relationnelles.* – Paris : Que Sais-je ?, 1998. Collection n°3339.127p

**LION, Bruno, KARCZEWSKI, Jan, COMMINS, Daniel.** *Le rock à la recherche de lieux.* – Paris : Ministère de la Culture, DEP, 1985.

**MUSSO, P.** *Le territoire aménagé par les réseaux.* Paris : Editions de l'Aube, 2002. 275p.

**MUSSO, Pierre.** *Réseaux et société.* – Paris : PUF, 2003. La collection éclatée.348p

**NEGRIER, Emmanuel.** *Logique et idéologie des réseaux.* – Paris : Observatoire, 1999. La revue des politique culturelle. Les réseaux culturels en Europe, n°18

**OFFNER, Jean-Marc.** *Réseaux, territoires et organisation sociale.* – Paris : La Documentation française, 1994. Problèmes politiques et sociaux n°740. p.59

**Opale.** *Etude des musiques amplifiées/actuelles en Aquitaine : offres des structures significatives, organisation en réseau.* Rapport final du 28 mars 2003

**Opale/Culture & Proximité.** *Espace Ressources « Mutualisation »* (Odia Normandie, Prémisses, Arsec). Disponible à l'adresse : [http://www.culture-proximite.org/rubrique.php?id\\_rubrique=49](http://www.culture-proximite.org/rubrique.php?id_rubrique=49)

**PARROCHIA, Daniel.** *Philosophie des réseaux.* – Paris : PUF, 1993. 300p

**POIRRIER, P (dir), TEILLET, Philippe.** *Eléments pour une histoire des politiques publiques en faveur des musiques amplifiées.* Paris : La Documentation française, 2002. Comité d'Histoire du Ministère de la Culture – Fondation Maison des Sciences de l'Homme. In : Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation du XIXème-XXème siècles. pp361-393

**QUENTIN, Anne.** *De l'utilité des réseaux.* – [s.l.] : Inter Actes If, juillet 2003. n°11

**SEGURA, Jean.** *Arts en réseau : une nouvelle culture.* Paris : Documentation française, 2001. 76p. (Dossiers de l'audiovisuel).

**SFEZ, Lucien.** *Le réseau : du concept initial aux technologies de l'esprit contemporaines.* – Paris : PUF, 1999. In Cahiers internationaux de sociologie, vol CVI. pp 5-27

**SOURISSEAU, R.** *Action culturelle et territoires.* Dossier thématique réalisé à l'occasion de l'accompagnement du réseau RAOUL, Paris : Prémisses, avril 2008.

**TCHERNOGOD, Viviane.** *Les associations culturelles dans le secteur associatif français : données de cadrage.* In : MOULINIER, Pierre (dir.). *Les associations dans la vie et la politique culturelle : regards croisés.* Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études et de la prospective, 2001. 139p.

**TEILLET, Philippe.** *Le secteur des musiques actuelles : de l'innovation à la normalisation...et retour ?*

**VAN COLEN, Flavie.** *Education populaire et musiques amplifiées : analyse des projets de onze lieux de musiques amplifiées.* Paris : INJEP, 2003. Etude réalisée pour le CRY pour la musique et la Fédurok. 78p

**VIAL, M.** *Se former pour évaluer, Se donner une problématique et élaborer des concepts.* Bruxelles : Ed. De Boeck, 2009.

**ZARIFIAN, P.** *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle.* – Paris : PUF, 2009. Collection Le travail humain. 184 p.

➡ Pour aller plus loin :

**DONNAT, Olivier.** *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique.* Paris : Ed. La Découverte / Ministère de la culture, octobre 2009. 284p.

« Les milieux cultureux risquent de prendre comme un choc les 280 pages d'une enquête menée par Olivier Donnat, sous le titre *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, dévoilée par le ministère de la Culture, mercredi 14 octobre 2009. (...) La première étude de ce genre date de 1973. D'autres ont suivi en 1981, 1988 et 1997. Il a donc fallu attendre onze ans avant que ne soit réalisée cette enquête 2008. (...) Alors l'ordinateur au secours de la culture ? pas si simple... »

## ARTICLES, PERIODIQUES, DOCUMENTS OFFICIELS

♦ *Actes d'Agen (1995)*

♦ *Soutien apporté par l'Etat aux Scènes de Musiques Actuelles.* Circulaire du ministère de la Culture sur les SMAC, 18 août 1998. 5p

♦ *Plan d'un Schéma d'Orientation pour le développement des Lieux de Musiques Actuelles (SOLIMA),* avant projet, mars 2009. 4p

♦ *Déclaration Universelle de l'UNESCO sur la Diversité Culturelle,* adoptée par la 31<sup>ème</sup> session de la Conférence Générale à Paris, 2 novembre 2001.

♦ **Agenda 21 de la Culture : un engagement des villes et des gouvernements locaux en faveur du développement culturel.** Barcelone, le 8 mai 2004. 11p

**La Fédurok.** *Bilan d'activités de la Fédurok.* – Nantes, 2008. 12p  
**La Fédurok.** *Principales orientations 2009 de la Fédurok.* – Nantes, 2009. 2p  
**La Fédurok.** *Le Tour de France de la Fédurok : observation permanente et partagée d'un réseau.* Rapport de synthèse 1999-2002. Nantes, 2003. 36p  
**La Fédurok.** *Intégration de l'outil GIMIC dans le fonctionnement fédéral de la Fédurok.* Nantes, 2009. 11p

**BERTHOD, Michel, WEBER, Anita.** *Rapport de soutien de l'Etat aux musiques dites actuelles.* Ministère de la Culture et de la Communication, mai 2006. Disponible à l'adresse :  
<http://194.250.166.231/famdt/Publish/document/141/Rapport%20Weber%20-%20Berthod.pdf>

**PONCET, M.T, WALLACH, JC.** *Commission des musiques amplifiées, rapport général.* Fédération Nationale des Collectivités territoriales pour la Culture, 1999.

**SAUTREAU, Jean-Louis.** *Rapport d'enquête sur les pôles régionaux de musiques actuelles.* Paris : DMDTS, oct 2001. Disponible à l'adresse :  
[http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts/rapportsPDF/poles\\_musiques\\_actuelles.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts/rapportsPDF/poles_musiques_actuelles.pdf)

**ZIEGLER, Reinhard, MINDRUM, Craig.** *Le pouvoir subtil de la collaboration virtuelle.* Outlook, décembre 2002. Volume XIV – N°2, 5p.

## ÉTUDES, RAPPORTS, MEMOIRES UNIVERSITAIRES

**DEMALINE, Davy.** *La structuration des fédérations et des réseaux nationaux dans le secteur associatif du spectacle vivant des musiques actuelles.* Sous la direction de GUIBERT, Gêrôme, CUFCO, Angers, 2006

**GAUTIER, Arthur.** *Le positionnement économique des lieux associatifs de musiques amplifiées. L'apport de l'économie sociale et solidaire.* Sous la direction de CHERIF, Abdel, Mémoire de DESS, Université Catholique de l'Ouest, 2005.

**JURADO, Grégory.** *Les réseaux territoriaux d'acteurs des musiques actuelles en France : d'une logique sectorielle vers une logique territoriale...et retour ?* Sous la direction de TASSIN, Damien, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2008.

**LAURENT, Sophie.** *Les nouveaux territoires de l'art à l'épreuve des réseaux culturels internationaux : l'exemple de Bains ::Connective, laboratoire artistique.* Sous la direction de CHAMPESME, Marie-Thérèse, Université du littoral, Dunkerque, 2006.

**LE VAILLANT, Adrien, La Fedurok.** *1999-2009, 10 ans de travaux d'observation : historique et perspectives.* Nantes : Mélanie Seteun, 2009. 103 p.

**LERMENE, Claude.** *Musiques actuelles et politiques publiques... Vingt ans d'une difficile conquête. L'exemple de la région PACA.* Sous la direction de TEILLET, Philippe, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2005.

**PILLET, Antoine (dir.), BELLI, Sonia, BIGAY, Romain, MEYER, Anne.** *Comment démarrer en mutualisation ? : carnet de route pour les acteurs d'une économie sociale et solidaire.* Paris Dauphine, 2006.

**RONDEPIERRE, Claire.** *Le réseau des scènes nationales : histoire, évolution et description : De la démocratisation de l'art dans les Maisons de la culture à la diffusion du spectacle vivant dans les scènes nationales.* Sous la direction de François Campana, Paris 3, 2007.

**ZULIANI, Claire.** *L'implication des réseaux de musiques actuelles dans la construction de l'action publique.* Université de Lyon, 2007.

## **ACTES DE COLLOQUES, TABLES RONDES, DEBATS**

**Addim de l'Ain, Nacre Rhône-Alpes.** *L'information dans le secteur culturel.* Bourg-en-Bresse, 19 et 20 mars 2009. Premières rencontres régionales.

**Université Pierre Mendès France (Grenoble).** *Information, culture et société, la montée des réseaux : actes du colloque international, Grenoble, 9-12 mai 1989.* Organisé par l' Université des sciences sociales, Grenoble et le Réseau Technologies nouvelles et société.

**PARROCHIA, Daniel (dir).** *Penser les réseaux.* – Seyssel : Editions Champ Vallon, 2001. Publication du colloque organisé à Montpellier les 20-21 mai 2001 par le CRATEIR. 267p

Avec : - **GRAS, Alain.** *Phénoménologie des réseaux, et anthropologie de la dépendance de l'homme moderne dans les macro-systèmes techniques.* pp128-135  
- **MUSSO, Pierre.** *Genèse et critique de la notion de réseau.* pp 194-217  
- **PARROCHIA, Daniel.** *La rationalité réticulaire.* pp7-23  
- **STIEGLER, Bernard.** *Hypostases, phantasmes, désincarnations.* pp136-148  
- **TINLAND, Franck.** *Interactions, réseaux, différenciation.* pp245-265

**DRAC Languedoc-Roussillon.** *L'information et l'observation culturelle : un point d'appui au développement du spectacle vivant ?* Acte II du séminaire. Montpellier, mars 2009.



# Sitiographie

La Fédurok/FSJ, bien sur, ainsi que le module complémentaire d'observation, Coopalis.

⇒ <http://fsj.la-fedurok.org>

⇒ <http://observation.coopalis.org>

Le site du Ministère de la culture, département des études et de la prospective

⇒ <http://www.culture.gouv.fr/dep>

L'observatoire des politiques culturelles est un organisme national dont la mission est d'accompagner la décentralisation et la déconcentration des politiques culturelles, la réflexion sur le développement et l'aménagement culturel du territoire mais aussi sur les dynamiques artistiques et culturelles, à travers des actions de formation, d'études, de conseil et d'information.

⇒ <http://www.observatoire-culture.net>

Établissement public industriel et commercial, le CNV est placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. Sa mission principale est de soutenir le secteur de la Chanson, des Variétés et du Jazz, grâce aux fonds collectés par la perception de la taxe sur les spectacles de Variétés.

⇒ <http://www.cnv.fr>

Créer, comprendre, s'informer sur les associations et leur fonctionnement :

⇒ <http://www.associations.gouv.fr>

Le site des bénévoles et salariés du secteur associatif :

⇒ <http://www.associationmodeemploi.fr>

Syndicat national des Arts vivants : Une représentation professionnelle des structures et compagnies indépendantes du spectacle vivant auprès des pouvoirs publics et instances sociales et économiques du secteur

⇒ <http://www.synavi.org/>

Le CNAR Culture a pour but d'accompagner la consolidation et le développement des structures artistiques et culturelles principalement associatives : conception et diffusion d'outils d'appui, valorisation des pratiques d'économie solidaire, observation et enquêtes, aide à la structuration de réseaux professionnels etc.

⇒ <http://www.culture-proximite.org/>

L'IRMA est un organisme ouvert à tous les acteurs des musiques actuelles pour leur information, leur orientation, leur conseil ou leur formation. Elle est l'interface entre toutes les composantes du monde de la musique, le lieu d'échange et de structuration du secteur.

⇒ <http://www.irma.asso.fr>

Le site de Domaine Musiques recentre son action autour de sa fonction de centre de ressources. Ce choix vise à permettre à la structure de proposer aux acteurs de la vie musicale régionale tous les services qu'ils peuvent attendre d'un centre de ressources spécialisé.

⇒ <http://www.domaine-musiques.com>

Que cela soit les professionnels de l'enseignement spécialisé, les diffuseurs, les intervenants en milieu scolaire ou d'autres acteurs professionnels du secteur culturel, l'Addim s'attache à renforcer et développer le maillage territorial en pilotant des initiatives de mise en réseau et de mutualisation des moyens d'actions des acteurs départementaux.

⇒ [http://www.addim01.fr/actualite/rencontre\\_info.php](http://www.addim01.fr/actualite/rencontre_info.php)

La Maison des Réseaux Artistiques et Culturels est née de la volonté des organisations professionnelles dont le SMA, membres de l'Ufisc de partager et de mutualiser des espaces de travail et de rencontre dans le secteur des arts et de la culture. Favorisant la circulation d'informations et la réflexion collective, facilitant le fonctionnement des organisations, elle est un outil partagé d'émulation et d'efficacité.

⇒ [http://www.sma-syndicat.org/rubrique.php?id\\_contenu=417&width=1280&height=1024](http://www.sma-syndicat.org/rubrique.php?id_contenu=417&width=1280&height=1024)

Prémises accompagne la réflexion des porteurs de projets par l'apport de méthodologies favorisant la participation active et l'échange d'expériences : en effet, les références à des projets similaires ou comparables aident à prendre du recul, à mesurer les avantages et les contraintes de choix opérés dans d'autres contextes et à avancer sur les stratégies à adopter et les actions à mettre en place.

⇒ <http://www.premisses.org/>

Le réseau éval procure des conseils, des articles, des conférences, des ateliers, des séminaires, des ouvrages, des fiches de lectures, des synthèses de colloques, des réflexions sur la mise en réseau dans le monde culturel, notamment celui des associations/

⇒ <http://www.reseaueval.com/>

Médias-Cité a multiplié au cours de l'année 2009 les partenariats d'activité pour renforcer et soutenir les acteurs qui oeuvrent au quotidien pour promouvoir les usages du multimédia. Que ce soit dans le champs éducatif, culturel, l'éducation populaire, les pratiques artistiques, le secteur associatif, et même les projets de territoires portés par les collectivités, Médias-Cité est au quotidien aux cotés de ceux qui ont choisi de soutenir les usages sociaux et solidaires dans leurs projets.

⇒ <http://www.medias-cite.org>

Le premier site des professionnels du spectacle, site Internet du périodique.

⇒ <http://www.lascene.com>

☞ Concernant les outils documentaires :

- ◆ Cité de la musique : <http://mediatheque.cite-musique.fr/>
- ◆ IRMA : <http://www.irma.asso.fr/-Documentation->
- ◆ Domaine Musiques : <http://www.domaine-musiques.com/spip.php?rubrique156>
- ◆ Plan de classement du fonds documentaire de Trempolino : <http://www.trempo.com/>

# Annexes

<b><u>Annexe n°1</u></b> : Carte de France des lieux Fédurok, juillet 2009	<b>p.1</b>
<b><u>Annexe n°1 bis</u></b> : Carte de France des lieux FSJ, juillet 2009	<b>p.2</b>
<b><u>Annexe n°2</u></b> : Statuts et charte de la Fédurok	<b>p.3</b>
<b><u>Annexe n°3</u></b> : Liste des fédérations nationales, régionales, et des partenaires et outils de revendications du paysage culturel français.	<b>p.11</b>
<b><u>Annexe n°4</u></b> : Repères historiques et géographiques des réseaux musiques actuelles	<b>p.17</b>
<b><u>Annexe n°5</u></b> : Ensemble des chantiers et commissions Fédurok	<b>p.18</b>
<b><u>Annexe n°6</u></b> : Présentation et capture écran de RéseauDocs	<b>p.19</b>
<b><u>Annexe n°7</u></b> : profil type d'un lieu Fédurok	<b>p.20</b>
<b><u>Annexe n°8</u></b> : Charte de déontologie et grille d'intervenants PACt	<b>p.21</b>
<b><u>Annexe n°9</u></b> : Fiche 1PACt (extraits)	<b>p.22</b>
<b><u>Annexe n°10</u></b> : Plan de classement interne de la Fédurok	<b>p.25</b>
<b><u>Annexe n°11</u></b> : Règle de modélisation de dénomination des documents	<b>p.26</b>
<b><u>Annexe n°12</u></b> : Tutoriel de mise en ligne sur le site Internet de la Fédurok	<b>p.27</b>
<b><u>Annexe n° 13</u></b> : Schématisation de la mise en place de GIMIC	<b>p.29</b>

# Annexe n°1 : Carte de France des lieux Fédurok , juillet 2009

**La Fédurok**  
 11 rue des Olivettes 44000 Nantes  
 Tél. 02 40 48 08 85 • Fax. 09 55 21 77 28  
 contact@la-fedurok.org  
 www.la-fedurok.org

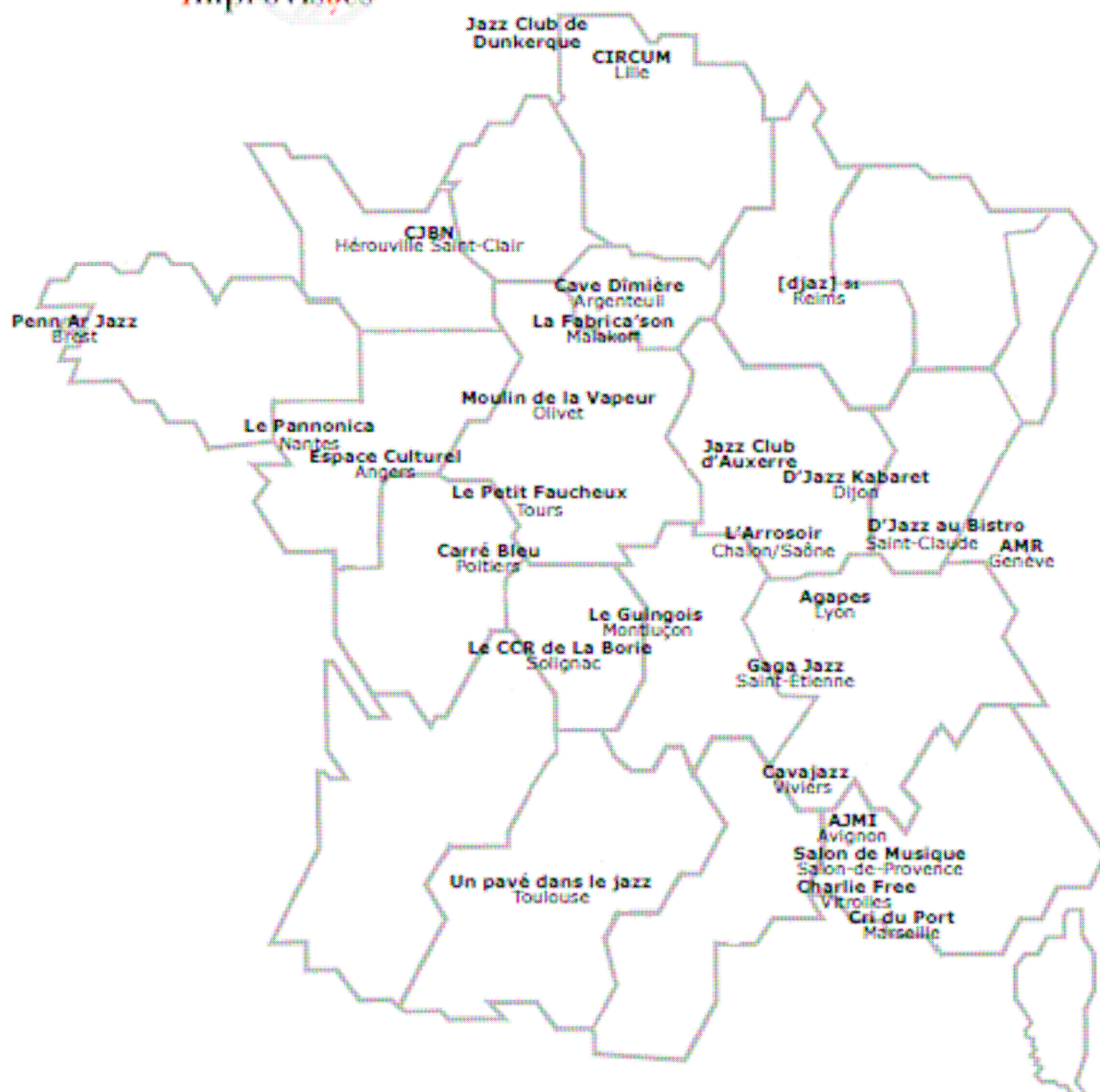
fédération  
de lieux  
amplifiés/actuelles



## Annexe n°1 bis : Carte de France des lieux FSJ, juillet 2009



### Adhérents de la FSJ Année civile 2009



# Annexe n°2 : Statuts et Charte de la Fédurok

## Statuts de l'association Fédurok

Votés lors de l'Assemblée Générale réunie les 7 & 9 juillet 2009

### PRÉAMBULE :

La Fédurok rassemble des lieux de musiques amplifiées et actuelles, réparties sur l'ensemble du territoire national et assumant un rôle déterminant sur le plan artistique et culturel tant local, régional que national. Ces lieux ne revendiquent pas une esthétique particulière mais des pratiques artistiques musicales qui se fondent sur l'innovation, l'usage des technologies du sonore et une étroite relation avec les populations. Les projets artistiques et culturels qu'elles portent se caractérisent par une multi-activité qui articule la diffusion et/ou l'accompagnement des pratiques, mais aussi la formation, l'action culturelle, l'accompagnement de projet et le soutien à la création. Elles affirment une indépendance dans la conduite du projet artistique et culturel qui s'appuie sur une structure juridique et économique autonome. Les lieux se situent dans une économie « mixte » s'appuyant sur des financements publics pour satisfaire des missions d'intérêt général en relation avec l'activité commerciale du spectacle vivant.

L'Association Fédurok développe une philosophie d'action qui vise à fédérer les énergies et les volontés des lieux adhérents de musiques amplifiées et actuelles au travers d'une mise en réseau démocratique et active. Les lieux adhérents répondent, par ailleurs, à des critères stricts de transparence et d'engagement. L'ensemble des actions ou « chantiers » se fonde sur une analyse collective partagée. Aucune action ou chantier n'est développé sans qu'il soit voulu et validé tout au long de son développement par les lieux adhérents. C'est pourquoi, sur une année, la fédération fonctionne sur la base à minima de deux Assemblées Générales, de commissions spécialisées, de réunions en région et de Conseils d'Administrations réguliers.

### TITRE I : GENERALITES

#### Article 1 : Dénomination

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative aux associations, ayant pour titre : « FEDUROK » Fédération de lieux de musiques amplifiées / actuelles.

#### Article 2 : Siège social

Son siège social est fixé à Nantes, 11 rue des Olivettes. Il peut être transféré par décision du Conseil d'Administration.

#### Article 3 : Durée

L'association est fondée pour une durée illimitée. La dissolution ne peut être prononcée et réalisée qu'en vertu des dispositions des articles 32 et 33 des présents statuts.

#### Article 4 : Objet

L'association a pour objet, dans l'esprit de la Charte et du Préambule :

- la reconnaissance et la structuration du secteur des musiques amplifiées / actuelles ;
- le soutien et l'accompagnement à la pérennisation et au développement de ses membres au regard de leurs analyses et besoins ;
- le développement des pratiques artistiques et culturelles dans le domaine des musiques amplifiées/actuelles et des formes d'expression qui s'y rattachent.

### TITRE II : COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

#### Article 5 : Les membres – Composition

L'association est composée de deux catégories de membres :

- Les membres délibérants :

Les membres délibérants se composent de deux catégories :

1/ Les personnes morales de droit privé sans finalité lucrative, assumant la responsabilité pleine et entière de la mise en oeuvre de projets artistiques et culturels basés sur la diffusion et/ou l'accompagnement d'initiatives artistiques et culturelles, au sein d'un équipement dont elles assurent la gestion. Dans le cas de perte de gestion provisoire d'un équipement, les personnes morales concernées conservent leur qualité de membre.

2/ Les régies personnalisées et les Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC) dotées de l'autonomie morale et financière (établissements publics locaux), dont le projet artistique et culturel repose sur une activité de diffusion et/ou d'accompagnement d'initiatives artistiques et culturelles qui passe par la gestion d'un équipement.

- Les membres consultatifs. Il s'agit :

1/ Des personnes morales de droit privé sans finalité lucrative assumant la responsabilité pleine et entière de la mise en oeuvre de projets artistiques et culturels basés sur la diffusion et/ou



l'accompagnement d'initiatives artistiques et culturelles, sans gérer de lieu et disposant d'une équipe salariée (associations de diffusion de musiques actuelles sans lieu).

2 - Des collectivités territoriales qui s'engagent dans la conception et la réalisation d'un équipement de musiques amplifiées/actuelles (lieux en préfiguration).

L'adhésion à la Fédurok concerne les structures employeuses. Cependant, c'est l'ensemble des personnes impliquées dans l'activité des lieux qui sont concernés par les réflexions de la fédération et par sa dynamique de travail.

#### **Article 6 : Les membres – Conditions d'adhésion**

1/ Les membres délibérants – Personnes morales de droit privé sans finalité lucrative :

Peuvent solliciter une adhésion au titre de membre délibérant les personnes morales visées à l'article 5 qui sont titulaires d'un contrat locatif commercial, d'un titre de propriété, ou de toutes autres conventions de mise à disposition d'un lieu dans lequel elles exercent de manière habituelle leur activité et dont elles assurent la gestion dans les conditions suivantes :

- Une gestion responsable et autonome de la structure par une équipe professionnelle ;
- Une activité de diffusion constituée d'au moins 70% de productions ou d'aides à la productions et d'au moins 20 dates de concerts par an (sauf situations particulières appréciées par le Conseil d'Administration), et/ou une activité d'accompagnement des pratiques (professionnelles et/ou amateurs), de formation et/ou d'éducation dans le champ des musiques amplifiées/actuelles ;
- Un respect de la législation en vigueur (licence, obligations sociales, sécurité, ...) ;
- Des conditions d'accueil suffisantes et professionnelles tant pour le public que pour les artistes.

Ces structures sont engagées plus particulièrement dans :

- L'action culturelle en direction des populations à partir d'une logique de développement et d'animation de son territoire ;
- La découverte, l'accompagnement et la formation des nouveaux talents (amateurs et professionnels), notamment en ce qui concerne les artistes locaux ;
- La prise en compte (participation, accompagnement...) des initiatives culturelles sur leur territoire de référence.

Chaque adhérent membre ne peut être représenté que par une personne morale et une personne morale ne peut représenter qu'un adhérent. Une structure adhérente privée temporairement de son lieu (restructuration, fermeture administrative, ou autre cause indépendante de sa volonté) conserve son statut de membre délibérant sous réserve de l'avis du CA entériné par l'Assemblée Générale.

2/ Les membres délibérants – Régies Personnalisées et Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC) : Peuvent solliciter une adhésion au titre de cette catégorie de membre délibérant les personnes morales visées à l'article 5 qui sont des entités juridiques (établissements publics locaux) distinctes et autonomes financièrement des collectivités territoriales qui les ont créées, mêmes si elles sont contrôlées et gérées principalement par elles.

L'adhésion de ces structures à la Fédurok repose sur différentes conditions cumulatives :

- Le service public est industriel et commercial (SPIC) ;
- L'adhésion est au nom du directeur (détenteur de la licence d'entrepreneur de spectacles et donneur d'ordre exclusif quant au développement et la gestion du projet artistique et culturel) pour le compte de la personne morale ;
- L'engagement du directeur de favoriser la participation de l'équipe aux travaux de la Fédurok sous sa responsabilité directe ;
- L'existence d'un comité consultatif rassemblant les acteurs locaux de terrain.

Ces structures sont engagées plus particulièrement dans :

- L'action culturelle en direction des populations à partir d'une logique de développement et d'animation de son territoire ;
- La découverte, l'accompagnement et la formation des nouveaux talents (amateurs et professionnels), notamment en ce qui concerne les artistes locaux ;
- La prise en compte (participation, accompagnement...) des initiatives culturelles sur leur territoire de référence.

3/ Les membres consultatifs – Associations de diffusion de musiques actuelles sans lieu, et Lieux en Préfiguration :

Peuvent solliciter une adhésion au titre de cette catégorie de membre consultatif :

D'une part, les associations de diffusion de musiques actuelles sans lieu, dotées d'équipes professionnelles, justifiant d'au moins 5 années d'existence, et organisant régulièrement des concerts de musiques actuelles et dont la gouvernance est assurée par un Conseil d'Administration indépendant. D'autre part, les personnes morales visées à l'article 5 qui s'engagent dans la conception et la réalisation d'un équipement de musiques amplifiées/actuelles. Dans les cas de figure où se sont des collectivités territoriales qui sont maîtres d'ouvrage, un chargé de projet dédié à la préfiguration du lieu et provenant du secteur professionnel doit avoir été engagé pour coordonner le projet. Les structures adhérentes de ce type sont représentées par ce chargé de projet. La qualité de membre au titre de cette catégorie se perd automatiquement dès que le projet d'équipement est finalisé et que le lieu a officiellement ouvert. Ils peuvent à ce moment solliciter une adhésion en fonction du mode de gestion choisi.

### **Article 7 : Les membres – Adhésion**

Toute demande d'adhésion doit donner lieu à la constitution d'un dossier adressé au Président de l'association et composé des pièces suivantes :

- Une lettre de motivation ;
- Un dossier sur son activité et ses projets à venir ;
- Le questionnaire de demande d'adhésion ainsi que les pièces demandées en annexe ;
- Les attestations de respect des obligations légales et sociales ;
- La licence d'entrepreneur de spectacle correspondant à l'exercice de la profession (ou à défaut en cours d'examen par la commission) ;
- Ainsi que tout élément jugé nécessaire à la bonne instruction du dossier par le CA.

Le Conseil d'Administration statue sur la validité de la demande d'adhésion au regard des conditions d'adhésions, et décide de présenter le cas échéant la demande à l'Assemblée Générale. Tout nouvel adhérent doit être agréé par l'Assemblée Générale. L'adhésion implique l'acceptation et le respect de la Charte et des présents Statuts. L'adhésion résulte du versement d'une cotisation annuelle non remboursable dont le montant est fixé chaque année par l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration.

### **Article 8 : Les membres – Cotisation**

Le montant des cotisations dues annuellement est fixé chaque année par le Conseil d'Administration et validées par l'Assemblée Générale. Elles sont recouvrées sur avis du Trésorier.

1/ Les membres délibérants :

La cotisation annuelle est fixée par tranches selon le calcul suivant prenant en compte l'activité du lieu adhérent :

Calcul de la cotisation = [(TOTAL DES produits générés par l'activité principale de diffusion et/ou d'accompagnement) + (TOTAL DES SUBVENTIONS LIES AUX M.A.) + (TOTAL DES PRODUITS LIES AUX M.A.)] x 0,7 ‰ + [TOTAL DES PRODUITS DE LA STRUCTURE ET DES STRUCTURES ANNEXES] x 0,15 ‰

Les tranches sont différenciées en fonction du mode de gestion de l'adhérent et révisées chaque année. Elles donnent lieu à la publication d'une grille des cotisations fixée par le Conseil d'Administration et validée par l'Assemblée Générale. C'est à partir des éléments fournis chaque année par l'adhérent que ce calcul sera fait pour chaque structure adhérente et validé par le Conseil d'Administration. L'équivalent d'au moins 50% du montant de la cotisation avec un plancher fixé annuellement (sur la base de la cotisation de l'année précédente) doit être acquitté au plus tard lors de la première Assemblée Générale de l'année. Le solde doit être versé avant le 1er juillet de l'année concernée par la cotisation. Après contrôle à posteriori et au regard des documents comptables de l'exercice précédent transmis par l'adhérent, l'éventuelle régularisation est faite dans le dernier trimestre de l'année.

Pour la première adhésion, la cotisation fixée par le Conseil d'Administration est payable dans les 30 jours qui suivent l'avis favorable d'adhésion de l'Assemblée Générale. Les membres en période transitoire (difficultés temporaires validées par le Conseil d'Administration, changement de situation du lieu, etc) conservent pendant toute cette période leur ancienne cotisation.

2/ Les membres consultatifs :

Les membres consultatifs « Lieux en Préfiguration » s'acquittent chaque année d'une cotisation forfaitaire alignée sur la plus haute cotisation des membres délibérants. Les membres consultatifs « Associations de diffusion de musiques actuelles sans lieu » s'acquittent de la cotisation selon les mêmes conditions de paiement que les membres délibérants personnes morales de droit privé sans finalité lucrative.

### **Article 9 : Les membres – Droits et devoirs**

1/ Droit des membres délibérant et consultatif :

La Fédurok n'existe qu'à travers l'engagement de ses membres et leur volonté d'en faire un outil d'échange agissant pour l'évolution du secteur et de ses pratiques professionnelles.

Tout membre a le droit :

- De participer activement à la vie de l'association, et notamment aux assemblées, réunions thématiques et commissions de travail mises en place par la Fédurok ;
- D'avoir accès à toute information en possession de la Fédurok, concernant ce secteur d'activité et son évolution, dans le cadre du centre ressources ;
- Au soutien de la Fédurok dans sa réflexion sur l'évolution de ses projets et de leur mise en oeuvre ;
- D'adresser des propositions, critiques ou réclamations aux instances de l'association ;
- De s'impliquer dans la vie démocratique et décisionnaire de l'association, à l'exception des membres consultatifs qui n'ont pas le droit de vote ;

2/ Devoir des membres délibérants et consultatifs :

Le travail au sein de la Fédurok repose sur l'implication de ses adhérents, la mutualisation des expériences, les échanges de compétences et une volonté de mise en commun productive.

Tout membre a l'obligation de :

- Respecter les Statuts et la Charte de la Fédurok ;
- S'acquitter de son adhésion annuelle et des frais liés à sa participation aux actions de la Fédurok ;
- Participer activement aux travaux, réflexions et productions collectifs en particulier lors des Assemblée Générales organisées dans l'année ;



- S'inscrire fortement dans les projets validés par l'Assemblée Générale et mis en place par le Conseil d'Administration et l'équipe ;
- Transmettre en toute transparence les informations qui lui sont demandées, notamment celles de nature à justifier son activité et engagement au sein de l'association ;
- Alimenter la base de données en ligne dans le cadre de l'Observation Participative et Partagée ;
- Être solidaire de la Fédurok et de ses membres, c'est-à-dire de s'abstenir de tout acte pouvant leur nuire et de leur porter assistance ;
- Observer un devoir de réserve sur les informations internes à la vie de la Fédurok, qui ne peuvent en aucun cas faire l'objet de communications non autorisées.

#### **Article 10 : Démission et Exclusion**

La qualité de membre de l'association se perd :

- par disparition de la personne morale ;
- par la démission notifiée par lettre RAR au Président de l'association ;
- pour non-paiement de la cotisation dans les délais prévus par l'article 8 ;
- pour l'absence à trois Assemblées Générales consécutives, la troisième Assemblée Générale constatant l'absence et prononçant l'exclusion ;
- par exclusion proposée par le Conseil d'Administration, puis validée et prononcée par l'Assemblée Générale, pour refus de remplir les engagements résultant des présents Statuts et de la Charte.

L'intéressé peut faire appel dans un délai d'un mois suivant la notification envoyée à l'intéressé par le Conseil d'Administration et faisant suite à la décision de l'Assemblée Générale. Une Commission de Conciliation pourra dans ce cas être constituée tel que définie à l'article 25 et présentera ses conclusions à l'Assemblée Générale suivante.

### **TITRE III : ADMINISTRATION DE L'ASSOCIATION**

#### **Article 11 : Conseil d'Administration – Désignation**

L'association est administrée par un Conseil d'Administration composé de personnes physiques dûment mandatées par les personnes morales adhérentes. Le Conseil d'Administration est élu pour 2 ans par l'Assemblée Générale à la majorité absolue des membres présents ou représentés. Les mandats de tous les membres élus sont renouvelables. Le représentant dûment mandaté par la personne morale adhérente élu pour siéger au Conseil d'Administration de la Fédurok peut-être toute personne impliquée activement dans ladite structure et dont les compétences et les capacités d'investissement sont jugées appropriées par celle-ci. Il ne peut y avoir qu'un représentant d'une structure adhérente élu au Conseil d'Administration de la Fédurok.

#### **Article 12 : Conseil d'Administration – Composition**

Le Conseil d'Administration se compose au maximum de 11 administrateurs élus. Le nombre de membres délibérants dont la structure juridique sera portée par un Etablissement Public ne pourra excéder un représentant au sein du Conseil d'Administration, celui-ci n'a pas accès aux postes du Bureau.

#### **Article 13 : Bureau - Composition et Réunion**

Le Conseil d'Administration élit un bureau chargé de la mise en oeuvre des décisions du Conseil et de la gestion de l'association. Il est constitué de :

- 1 Président ;
- 2 Vice-présidents ;
- 1 Trésorier ;
- 1 Secrétaire.

Au maximum 3 adjoints pourront être élus au Bureau si le Conseil d'Administration le juge nécessaire. Le Bureau se réunit autant de fois qu'il est nécessaire, sur convocation du Président, et soumet ses travaux au Conseil d'Administration.

#### **Article 14 : Conseil d'Administration – Réunion**

Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par trimestre et en tout état de cause chaque fois qu'il est convoqué par son Président ou sur la demande de plus du tiers de ses membres. Un membre du Conseil absent et dûment excusé peut se faire représenter par un autre membre du Conseil. Un membre présent ne peut être détenteur que de deux pouvoirs. Le Conseil ne peut valablement délibérer que s'il est composé d'au moins six administrateurs présents. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité absolue des membres présents ou représentés. En cas de partage égal des voix, celle du Président est prépondérante.

#### **Article 15 : Conseil d'Administration – Attribution**

Le Conseil d'Administration gère les affaires de l'association et se prononce sur toutes conventions, protocoles, contestations et circonstances qui la concernent. Le Conseil règle les modalités de fonctionnement de l'association. Le Conseil peut s'adjoindre la collaboration de techniciens ou d'experts publics ou privés. Le Conseil autorise son Président à passer en son nom toutes conventions et tous actes intéressant l'association, après accord du Conseil. Le Conseil engage le Directeur et, sur proposition du Directeur, le personnel nécessaire au fonctionnement administratif de l'association. Tout membre du Conseil d'Administration qui n'aura pas assisté à trois réunions consécutives sans raison valable et motivée sera considéré comme démissionnaire du Conseil.

**Article 16 : Conseil d'Administration – Gratuité**

Aucun membre du Conseil ne pourra être rémunéré pour l'exercice de ses fonctions d'administrateur. Toutefois, il pourra recevoir le remboursement des frais qu'il aura engagés pour l'accomplissement des mandats et missions qui lui auront été confiés par le Conseil ou qui découleront de sa charge. Tout cas particulier de rémunération non liée à l'exercice des fonctions d'administrateur doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Conseil statuant dans les conditions de l'article 14, l'intéressé ne prenant pas part au vote.

**Article 17 : Assemblée Générale – Composition**

L'Assemblée Générale se compose de l'ensemble des membres de l'association. Elle se réunit au moins deux fois par an sur convocation du Conseil d'Administration, adressée au moins 15 jours à l'avance, ou à la demande écrite d'au moins la moitié de ses membres. Pour se réunir et délibérer valablement, l'Assemblée Générale doit se composer au minimum de la moitié de ses membres titulaires du droit de vote (les membres délibérants) présents ou représentés. Si ce quorum n'est pas atteint, une deuxième Assemblée Générale comportant le même ordre du jour doit se tenir dans un délai maximum d'un mois à compter de la date initialement prévue de la première Assemblée Générale. Les décisions sont alors prises quel que soit le nombre des présents ou représentés. Sont titulaires du droit de vote les membres délibérants à jour de leur cotisation à l'ouverture de la réunion. Chaque membre délibérant dispose d'une voix. Les membres délibérant qui n'assistent pas à l'Assemblée Générale peuvent se faire représenter par un autre membre délibérant, chacun ne pouvant détenir plus de 2 pouvoirs non cessibles.

**Article 18 : Assemblée Générale – Délibération**

L'ordre du jour est établi par le Conseil d'Administration. Il comporte obligatoirement l'étude des questions inscrites à la demande des adhérents. La demande d'une question doit être adressée au Président au minimum 8 jours avant la réunion de l'Assemblée Générale. Le Président présente, en son nom et avec l'approbation du Conseil d'Administration, un rapport moral soumis au vote. L'Assemblée Générale approuve les comptes de l'exercice clos, discute et valide les propositions de budget présentées par le trésorier et le rapport d'activité présenté par le directeur. L'Assemblée Générale procède au renouvellement du Conseil d'Administration et délibère sur les questions inscrites à l'ordre du jour. Les décisions et résolutions sont adoptées à la majorité des voix des membres titulaires du droit de vote, présents ou représentés. La voix du Président est prépondérante en cas de partage égal des voix.

**Article 19 : Pouvoirs du Président**

Le Président, sous réserve des pouvoirs que les présents statuts attribuent aux Assemblées Générales et au Conseil d'Administration, et dans la limite de l'objet social, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association. Il représente l'association dans tous les actes de la vie civile. Il a qualité pour ester en justice, au civil comme au pénal au nom de l'association, tant en demande qu'en défense. Il administre les procédures de convocation aux différentes réunions statutaires. Il préside et s'assure du bon déroulement des

réunions. En cas d'empêchement, ces pouvoirs sont assurés par le Vice-président. Dans l'intérêt de l'association, il peut déléguer expressément et par écrit (par courrier ou Procès Verbal de Conseil d'Administration) l'une ou l'autre de ses attributions à un administrateur.

**Article 20 : Rôle du secrétaire**

Le Secrétaire est garant du fonctionnement démocratique et légal de l'association ainsi que de la bonne application de ses statuts dans la mise en oeuvre de la vie associative de la Fédération. Il soumet les propositions d'ordres du jour au conseil d'administration. Il participe à l'organisation et à la gestion des assemblées générales. Il valide la rédaction des procès verbaux.

**Article 21 : Commissions spécialisées**

Le Conseil peut nommer une ou plusieurs commissions techniques coordonnées par un administrateur, et auxquelles pourront participer des personnalités non membres de l'association. Chaque commission peut constituer en son sein des groupes de travail afin d'organiser son activité. Les différents groupes de travail doivent régulièrement rendre compte de leurs travaux à la commission dont ils dépendent. Et chaque commission doit rendre régulièrement compte de ses travaux au Conseil d'Administration par le biais de l'administrateur en charge de sa coordination.

**Article 22 : Adhérents Référents**

Le Conseil d'Administration peut mandater un ou plusieurs adhérent(s) pour suivre et traiter un chantier spécifique. Cet adhérent référent rend compte de son mandat au Conseil d'Administration. Il représente la fédération dans le cadre du chantier sur lequel il est mandaté, mais n'est pas autorisé à passer de conventions, d'actes ou d'accords au nom de la fédération. Un adhérent référent ne peut recevoir mandat que sur un seul chantier. Un administrateur est désigné au sein du Conseil pour servir de relais et d'appui pour chaque adhérent référent. Les adhérents référents participent aux réunions du Conseil d'Administration, sur convocation du Président, dont l'ordre du jour comporte le chantier spécifique pour lequel ils sont mandatés. Le Conseil d'Administration peut nommer autant d'adhérents référents qu'il lui semble nécessaire. Le mandatement d'un adhérent sur un chantier spécifique doit faire l'objet d'une mention dans un Procès Verbal du Conseil d'Administration. Le mandat des adhérents référents est lié à celui du Conseil d'Administration qui a procédé à leurs désignations. Au moment de son renouvellement, le Conseil d'Administration entrant doit décider de la reconduction du mandat des adhérents référents. Les mandats des adhérents référents sont renouvelables sans limites.

**Article 23 : Partenariat**

Pour atteindre les objectifs de l'association, le Conseil d'Administration peut conclure des partenariats avec toutes personnes morales dont l'activité est complémentaire et/ou convergente avec l'objet et/ou les activités de l'association. Tout partenariat doit donner lieu à la formalisation d'un cadre contractuel entre l'association et la personne morale partenaire précisant l'objet, les objectifs, les moyens déployés, les obligations réciproques, les modalités de circulation de l'information et la durée du partenariat.

**Article 24 : Personnes ressources associées**

Le Conseil d'Administration peut désigner des personnes ressources associés pour participer aux réflexions et aux travaux de l'association. Celles-ci peuvent être des scientifiques, des universitaires, des experts, des artistes ou toutes autres personnes extérieures à l'association dont le point de vue et/ou les compétences concourent aux objectifs et/ou aux activités de l'association. Les personnes ressources associées peuvent avoir accès à toutes informations en possession de l'association et participer aux Assemblées Générales et aux commissions relatives aux chantiers sur lesquels elles sont associées. Il revient au Conseil d'Administration de déterminer les chantiers pour lesquels elles sont associées. Les personnes ressources associées ont l'obligation de ne pas divulguer les informations qui leurs sont communiquées par l'association et les contenus des travaux auxquels elles participent.

**Article 25 : Commission de conciliation**

Tout différend d'ordre professionnel entre des adhérents, ou d'ordre statutaire entre un adhérent et l'association, peut être soumis à une commission de conciliation composée de deux personnes choisies parmi les adhérents, chaque partie en désignant une. La Commission de conciliation est animée par un administrateur désigné par le Conseil d'Administration, qu'il informe du résultat de sa mission. En cas de non résolution du différend, cet administrateur présente le dossier au Conseil d'Administration puis, si nécessaire, à l'Assemblée Générale qui prendra alors toute décision utile à la bonne marche de l'association.

**Article 26 : Protocoles et conventions**

Les protocoles et conventions signés par l'association bénéficient aux adhérents.

**TITRE IV : GESTION FINANCIERE DE L'ASSOCIATION****Article 27 : Ressources**

Les ressources de l'association se composent :

- des cotisations de ses membres ;
- des subventions qui peuvent lui être accordées par les collectivités privées ou publiques et notamment l'Etat ;
- du revenu de ses biens et placements financiers ;
- des sommes perçues en raison des services rendus par l'association ;
- et de toutes les autres ressources autorisées par la loi.

**Article 28 : Rôle du Trésorier**

Le Trésorier vérifie le recouvrement des cotisations et de toutes les sommes dues ou acquises. Il présente à l'Assemblée Générale un rapport financier validé par le Conseil d'Administration. Les sommes appartenant à l'association seront déposées dans un établissement bancaire désigné par le Conseil d'Administration. Le dépôt et le retrait des sommes ainsi que les opérations sur titres ne peuvent être effectuées qu'avec la signature du Trésorier ou du Président ou par délégation à un ou plusieurs mandataires salariés désigné par le CA.

**Article 29 : Responsabilité des adhérents**

Le patrimoine de l'association répond seul des engagements contractés en son nom et aucun des membres ne pourra en aucun cas, en être rendu responsable.

**TITRE V : TRANSFORMATION ET DISSOLUTION****Article 30 : Modifications des Statuts**

Les Statuts peuvent être modifiés en Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration, ou à la demande de la moitié des membres de l'association soumise au Conseil d'Administration au minimum un mois avant la réunion de cette assemblée.

**Article 31 : Dissolution**

La dissolution de l'association ne peut être prononcée que lors d'une Assemblée Générale réunissant un quorum des deux tiers des membres de l'association. La dissolution peut être proposée par le Conseil d'Administration, ou à la demande de la moitié des membres de l'association soumise au Conseil d'Administration au minimum un mois avant la réunion de cette assemblée.

**Article 32 : Liquidation**

En cas de dissolution volontaire, statutaire, ou prononcée par justice, l'Assemblée Générale désigne un ou plusieurs commissaires chargés de la liquidation des biens de l'association. Les commissaires procèdent à la liquidation et à la dévolution de l'actif net en conformité à la législation en vigueur.

**Article 33 : Attribution de juridiction**

Tous les litiges et contestations survenant entre l'association et ses membres sont de la compétence exclusive des tribunaux du siège de l'association.

## Charte de la Fédurok

La Fédurok regroupe des opérateurs culturels oeuvrant dans le secteur des musiques actuelles/amplifiées, qu'ils participent à construire et à promouvoir. Cette charte, élaborée et signée par les adhérents, fait partie intégrante des statuts de la Fédurok. Elle s'applique et engage tout adhérent présent et futur de la fédération.

### **Sur le plan artistique, culturel et social,**

Les adhérents de la Fédurok soutiennent la découverte, l'émergence et l'innovation artistique, assumant ainsi un rôle déterminant, tant sur le plan local, que régional, national ou international, dans la dynamique de renouvellement artistique.

En outre, les adhérents de la Fédurok fondent leurs activités sur une approche globale des pratiques artistiques et culturelles, tant amateurs que professionnelles.

Ces pratiques sont insérées dans un environnement social et culturel, porteuses de sens et d'identité pour les individus et les groupes qui les développent. Elles sont donc profondément socialisées et socialisatrices. Les adhérents de la Fédurok entendent soutenir ces pratiques artistiques, souvent hors des considérations académiques ou esthétiques reconnues par les institutions publiques.

Les projets et activités des adhérents Fédurok favorisent la pluralité des formes artistiques et des pratiques culturelles existantes et à venir, notamment celles qui se développent sur leur territoire d'implantation. En effet, celles-ci participent de la diversité culturelle. Les adhérents Fédurok s'inscrivent dans l'esprit de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles et l'Agenda 21 pour la Culture.

On peut citer comme exemple d'activité des adhérents : la diffusion, la répétition, l'accompagnement individuel et/ou collectif de projets, la formation, l'aide à la création ou l'action culturelle...

### **Sur le plan politique,**

L'objectif des adhérents de la Fédurok est l'essor des pratiques artistiques et culturelles. Ils s'inscrivent dans une logique et une dynamique de développement culturel et d'intérêt général.

Les projets sont ancrés sur un territoire, dans une relation de proximité avec les acteurs et les populations. Les adhérents de la Fédurok accompagnent les pratiques, les projets et les initiatives. Ils collaborent et partagent leurs moyens avec les acteurs de ce territoire pour le développer. Ils constituent des espaces ouverts à la participation et à l'implication des populations.

A ce titre, un aménagement juste et équitable du territoire national en matière d'activité artistique et culturelle est indispensable, tant du point de vue du soutien et de l'accompagnement des pratiques que de celui des équipements et de la diffusion. Une attention doit être particulièrement portée aux territoires ruraux, les petites villes et les périphéries des grandes agglomérations. Ceci passe notamment par le soutien aux initiatives existantes sur ces territoires en collaboration avec les acteurs locaux qui les portent ou, par exemple, la réalisation d'actions hors les murs pour pallier leur absence.

Enfin, il est nécessaire, d'associer le plus largement possible l'ensemble des acteurs et d'agir de manière concertée, collective et partagée, quelle que soit l'échelle du territoire. Par ailleurs, les adhérents de la Fédurok s'inscrivent dans le développement de l'initiative privée et citoyenne, revendiquant la capacité de la société civile à assurer des missions d'intérêt général et de recevoir à ce titre la gestion d'un service public délégué.

C'est pourquoi les adhérents s'engagent à garantir, quels que soient leurs modes de gestion et leur forme juridique, et selon des modalités qui leur correspondent, la participation et l'implication des populations dans la pluralité et la diversité des projets. Ils indiqueront clairement les dispositifs qu'ils ont mis en place pour instaurer cette concertation pérenne avec les populations.

En aucun cas, la forme juridique des structures adhérentes ne doit être en mesure d'entraver son autonomie concernant la conduite de l'activité et sa direction artistique et culturelle, seul garant de l'indépendance du projet par rapport à des considérations d'autres natures (politique, économie, communication, ...)

### **Sur le plan économique,**

Les adhérents de la Fédurok consolident leurs activités en associant des produits d'actes commerciaux, des financements publics et des implications bénévoles.

Ils défendent la pluralité et la diversité des initiatives et des modèles économiques.

Ils optent pour le caractère non lucratif de leur activité. En effet, leur objectif est la réalisation d'un projet artistique et culturel et non la recherche de profit. Ce positionnement se manifeste notamment par une politique tarifaire et de communication qui visent l'accessibilité au plus grand nombre. Les éventuels excédents issus des activités seront réinjectés dans le projet artistique et culturel.

Cette configuration hybride échappe au cloisonnement traditionnel entre les secteurs privé lucratif, public administré et associatif.

**Les adhérents de la Fédurok se reconnaissent dans l'exposé précédent et s'engagent :**

- A inscrire leur projet et leur activité dans la recherche et la défense de l'intérêt général.
- A promouvoir et à incarner la diversité culturelle en favorisant la pluralité des expressions artistiques existantes et à venir.
- A accompagner les pratiques amateurs et professionnelles, en favorisant et en développant le soutien à l'émergence de nouveaux talents dans l'optique de participer au renouvellement artistique.
- A favoriser une proximité avec les acteurs culturels, les pratiquants et les populations du territoire d'implantation et un soutien aux autres initiatives.
- A développer et à favoriser l'accessibilité du plus grand nombre par une prise en compte des populations et de leurs projets, par une implication dans différentes actions de médiation culturelle et de liens avec les différents acteurs des territoires (éducatifs, sociaux, culturels, associatifs, territoriaux...).
- A dynamiser, à accompagner et à participer activement à la structuration du secteur des musiques actuelles au niveau local, départemental, régional, national voire international avec la création et/ou l'animation de réseaux d'acteurs, en dehors des dispositifs administrés.
- A défendre et à participer à l'existence d'une activité artistique et culturelle répartie justement et équitablement sur l'ensemble du territoire national, et notamment par le soutien et la collaboration avec les initiatives se développant dans les territoires faiblement dotés en la matière (territoires ruraux, petites villes, périphéries des grandes agglomérations...).
- A agir dans un cadre écologique et respectueux de l'environnement en favorisant notamment une réduction de leur impact environnemental négatif et en encourageant la prise de conscience de leurs adhérents et usagers autour de ces problématiques.
- A favoriser un accès équitable à l'emploi, notamment sur les postes à responsabilité, quelque soit le genre ou l'origine sociale et culturelle des personnes.
- A partager leurs analyses, leurs savoirs et leurs savoir-faire et à participer activement à la démarche collective sur laquelle se fonde l'activité de la fédération.
- A être solidaire de la fédération et de ses membres en appliquant et en respectant les orientations prises collectivement et démocratiquement.
- A défendre et à promouvoir une politique culturelle basée sur l'initiative de la société civile qui a capacité à assurer des missions de service public. Ceci dans le cadre d'une contractualisation avec les collectivités publiques fondée sur les principes d'autonomie de gestion, de non-lucrativité de l'activité et d'indépendance dans la conduite du projet artistique et culturel.

## Annexe n°3 : Liste des fédérations nationales, régionales, et des partenaires et outils de revendications du paysage culturel français.

### A – Les fédérations nationales

[Afijma](http://www.afijma.asso.fr) --> <http://www.afijma.asso.fr>

Association des Festivals Innovants en Jazz et Musiques Actuelles

Créée en 1993, l'Afijma regroupe aujourd'hui une trentaine de festivals de jazz contemporain et de musiques improvisées en France. Elle œuvre à la valorisation du jazz français et européen et travaille au développement d'échanges internationaux dans le but de favoriser la programmation de musiciens étrangers en France et celle des musiciens français en Europe.

[ANDDMD](http://www.anddmd.com) --> <http://www.anddmd.com>

Fédération Nationale des Structures Départementales de développement des arts vivants musique - danse - théâtre - spectacles vivants

Sur l'initiative des Associations Départementales de Développement Musical et Chorégraphique (ADDM, ADIAM, ADDIM, ADDA, AADAMC, AVDAM), a été fondée en 2002, une Fédération Nationale réunissant l'ensemble de ces structures au sein d'un réseau national. Celle-ci a pour vocation d'accueillir tous les départements et toutes les structures départementales qui partagent ses ambitions, dans le souci d'un développement cohérent de la vie musicale et chorégraphique et d'une dynamisation des politiques culturelles adaptées à leur territoire.

[CMF](http://www.cmf-musique.org) --> <http://www.cmf-musique.org>

Confédération Musicale de France

La CMF regroupe près de 6 000 écoles de musique et sociétés musicales. Elle regroupe 24 fédérations régionales et leurs fédérations départementales ou groupements géographiques et les écoles de musique. Ses objectifs : promouvoir et développer la pratique musicale, quel que soit l'âge et l'origine sociale ; favoriser l'accès à la formation des jeunes à la Musique et faire découvrir à un large public la diversité des formes musicales existantes.

[CMJCF](http://www.mjc-cmjcf.asso.fr) --> <http://www.mjc-cmjcf.asso.fr>

Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France

La CMJCF, constituée en 1994 à l'initiative des fédérations régionales qui se reconnaissent dans des valeurs identiques, est à la fois tête de réseau, force de réflexion et centre de ressources. Elle organise les échanges de savoir-faire entre toutes les structures qu'elle représente. 900 associations regroupées en fédérations régionales constituent la CMJCF. [voir aussi FFMJC]

[Famdt](http://mondomix-planet.com/productions/famdt/htdocs/index.php) --> <http://mondomix-planet.com/productions/famdt/htdocs/index.php>

Fédération des Associations de Musiques & Danses Traditionnelles

La FAMDT a pour missions la représentation des musiques et danses traditionnelles auprès des partenaires et des médias, la mise en réseau des acteurs du secteur, le développement artistique et la promotion de l'enseignement des musiques et des danses traditionnelles, la sauvegarde et la valorisation des sources documentaires, en particulier les archives sonores.

[Fédération des Musicals](http://www.federationdesmusicals.org) --> <http://www.federationdesmusicals.org>

Fédération des Musicals

La Fédération a pour objectif de réunir les divers corps de métier du musical, lui faire retrouver sa place auprès des professionnels, contribuer à ce qu'il soit identifié par les institutions publiques ou privées en tant que forme artistique à part entière, faire évoluer l'image souvent fautive du musical, trouver des moyens (financiers et structurels) pour développer le musical, fidéliser le public.

[Féarock](http://www.ferarock.com) --> <http://www.ferarock.com>

Fédération des Radios Associatives Rock

La Féarock regroupe des radios associatives qui ont pour finalité commune de diffuser principalement les musiques actuelles en émergence ou peu exposées sur les radios nationales. Les objectifs de la fédération : représenter ses membres auprès des instances professionnelles et des acteurs institutionnels ; promouvoir l'identité culturelle et artistique des radios associatives musiques actuelles ; soutenir la scène musiques actuelles française en émergence ou peu médiatisée ; mutualiser les moyens entre les radios associatives musiques actuelles.

[FFMJC](http://www.ffmjc.org) --> <http://www.ffmjc.org>

Fédération Française des Maisons de Jeunes et de la Culture

La FFMJC a pour but de susciter, de coordonner l'action éducative, récréative, sportive, culturelle et civique de ses associations membres et d'assurer d'une façon plus générale, le développement de l'éducation populaire permanente ; de définir les principes fondamentaux de l'action éducative et d'en contrôler l'application ; de représenter l'ensemble des MJC regroupées en Fédérations Régionales, d'établir et de développer des relations avec les organismes similaires en France et à l'étranger ; de promouvoir en permanence une recherche appliquée aux besoins, aux méthodes. [voir aussi CMJCF]

[FNCC](http://www.fncc.fr) --> <http://www.fncc.fr>

Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture

Créée en 1960 à l'initiative d'un groupe de Maires de toutes tendances, la Fédération rassemble aujourd'hui plus de quatre cents communes, groupements de communes, conseils généraux et conseils régionaux de France. C'est un lieu de rencontre entre Elus et Professionnels de la Culture, permettant l'échange d'informations, la confrontation des expériences, l'analyse en commun des problématiques sectorielles et l'élaboration de propositions dans tous les domaines de l'action culturelle locale.

[Fneijma](http://www.fneijma.org) --> <http://www.fneijma.org>

Fédération nationale des écoles d'influence jazz et des musiques actuelles

La FNEiJMA rassemble des écoles et lieux de formation et des membres associés. Cette association a pour mission de favoriser l'enseignement, la formation, la promotion et la diffusion des musiques actuelles et d'influence jazz. Elle développe des activités d'information, de réflexion, de formation, de production, de structuration et de représentation.

[France Festivals](http://www.francefestivals.com) --> <http://www.francefestivals.com>

Fédération Française des Festivals Internationaux de Musique

Créée en 1959, France Festivals regroupe aujourd'hui 84 festivals. Elle a pour objet de représenter et de défendre ses adhérents auprès des instances officielles et de promouvoir les manifestations artistiques qu'ils organisent. La Fédération s'emploie à valoriser l'identité artistique des festivals et à souligner le poids culturel, économique et social qu'ils représentent, tant sur le plan régional que national.

[FSJMI](http://www.scenes-jazz.com) --> <http://www.scenes-jazz.com>

Fédération des Scènes de Jazz et de Musiques Improvisées

Créée en 1996, la Fédération des Scènes de Jazz et de Musiques Improvisées rassemble une vingtaine de lieux identifiés, animés par des équipes qui développent, au quotidien, un projet artistique et culturel consacré au jazz actuel et aux musiques improvisées. La Fédération œuvre à la coordination et à l'information de ses membres, soutient les scènes, anime des rencontres professionnelles et labellise des tournées artistiques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son réseau.

[IASTAR](http://www.radio-campus.org) --> <http://www.radio-campus.org>

Le réseau des Radios Campus

IASTAR France [International Association of Student Television And Radio] conduit et développe le réseau national des radios étudiantes. Les « Radios Campus » sont implantées dans les villes universitaires, sur les campus ou à proximité des lieux de vie des étudiants, au contact des auditeurs. Ce sont des radios FM qui émettent sur l'ensemble des communautés urbaines.

[Réseau Chaînon](http://www.reseau-chainon.com) --> <http://www.reseau-chainon.com>

Depuis 1987 des structures de diffusion de spectacle vivant se sont regroupées en un réseau identifié jusqu'en 1998 sous le nom d'Orques-idées et aujourd'hui nommé le Réseau Chaînon. Pour la plupart implantées dans des villes de moins de 20 000 habitants, ces structures se reconnaissent dans un projet collectif, fondé sur des principes mutualistes. Le Réseau Chaînon organise dans chaque région des réunions de programmation avec les salles du réseau et procède au montage de tournées cohérentes.

[Réseau Printemps](http://www.reseau-printemps.com) --> <http://www.reseau-printemps.com>

Créé en 1985, le Réseau Printemps regroupe trente antennes « pour répondre à une demande impétueuse d'artistes en mal de reconnaissance ». En synergie avec la FNAC, le dispositif met en relation les 30 antennes Réseau Printemps et les 62 magasins FNAC, via Le Printemps de Bourges et le label « Attention Talent Scène ».

[Technopol](http://www.technopol.net) --> <http://www.technopol.net>

Technopol est une association fondée en 1996, suite à l'annulation de la soirée Polaris à Lyon, grâce à une mobilisation des acteurs de la scène électronique française, décidés à s'unir pour mieux défendre leurs droits, pour favoriser la reconnaissance de leur musique par les pouvoirs publics et pour la promouvoir auprès du grand public. Technopol réalise deux événements artistiques annuels : « les Rendez-vous Électroniques » et la « Techno Parade ».

[Zone Franche](http://www.zonefranche.com) --> <http://www.zonefranche.com>

Premier réseau français consacré aux musiques du monde, Zone France est une organisation transversale qui rassemble toutes les catégories d'acteurs du secteur : festivals, salles, labels et éditeurs, associations culturelles etc. Le réseau se veut un intellectuel collectif à même de réfléchir sur les modifications de son environnement, une force de proposition politique, un outil professionnel et de lobbying ajusté aux besoins de l'heure.

## **B – Les fédérations régionales**

### **RAMA**

Le Réseau Aquitain des Musiques Amplifiées est un trait d'union entre les publics, les acteurs de terrain et les institutions. Officialisé en 1998, il travaille à la mise en cohérence des initiatives en fondant son action sur une appréciation rigoureuse et transversale des problématiques et des vecteurs de leur résolution. Outil structurant, il implique le milieu associatif dans une démarche et une réflexion commune, ouverte et constructive ; outil statistique et d'analyse, élément de négociation et de médiation, le RAMA concourt à un aménagement culturel de la région aquitaine.

### **MAAR**

Le réseau MAAR, de Bourgogne, œuvre pour le développement et la reconnaissance des musiques actuelles et des pratiques culturelles associées en Bourgogne, notamment par l'animation d'un réseau des quatre départements de la région, en mettant en place des outils d'observation et d'analyse, en mutualisant des outils d'information et de conseil porté par chacune des structures adhérentes.

### **FRACAMA**

La Fédération Régionale des Acteurs Culturels et Associatifs des Musiques Actuelles s'appuie sur un réseau solide d'associations, de lieux de pratiques et de fédérations des six départements du Centre, elle a pour fonction d'accompagner le développement des musiques actuelles. Elle a, ainsi, pour ambition de favoriser l'accès aux pratiques amateurs, de soutenir les vocations professionnelles et de valoriser les pratiques artistiques émergentes en région Centre.

### **POLCA**

Le POLCA, Pôle Musiques Actuelles de Champagne-Ardenne, est la structure d'information et de ressources pour les musiques actuelles en région Champagne-Ardenne ainsi que l'expertise, l'observation, le soutien à la scène régionale, la formation et l'accompagnement des porteurs de projets.

### **Rézo Parleur**

Le Bastion, locaux de répétition à Besançon, le Cylindre, salle de concerts à Larnod, Découvert Autorisé, association pour la promotion des musiques actuelles en Franche-Comté, Le Moulin de Brainans, salle de concerts dans le Jura, Le Moulin de Pontcey, salle de concerts en Haute-Saône, La Poudrière, pôle de musiques actuelles à Belfort, tous les six, acteurs professionnels à activité permanente à l'année, se sont associés pour créer le Rézo Parleur, musiques actuelles en Franche-Comté.

### **RIF**

Le RIF est un réseau de réseaux départementaux créé en 2001 et découlant des réflexions d'un regroupement informel d'acteurs professionnels (principalement dans la diffusion). La formalisation d'un réseau régional de réseau et non d'un réseau de structure, qui serait venu se surajouter aux réseaux départementaux préexistants, est le fruit de deux facteurs : la prise en compte des modalités d'intervention de la région en terme d'aménagement du territoire et la volonté de conserver les liens de proximité développés par les réseaux départementaux.

### **ZIC ZAC**

Né en 1999, Zic Zac en Lorraine est une fédération qui regroupe des acteurs des musiques actuelles lorrains et transfrontaliers : artistes, représentants d'artistes, labels, médias, studios, organisateurs d'événementiels et diffuseurs. L'objectif de Zic Zac est de fédérer le plus d'acteurs possibles afin d'entreprendre des actions qui vont permettre de renforcer l'activité, l'identité et la visibilité du secteur des musiques actuelles en Lorraine et sur les territoires transfrontaliers.

### **Avant-Mardi**

En 2007, Avant-Mardi regroupe 27 structures et organismes culturels qui agissent dans le secteur des musiques actuelles en Midi-Pyrénées. Sa particularité est que seuls les responsables de structures régionales intervenant sur le champ des musiques actuelles peuvent adhérer (associations, MJC, centres culturels, labels, ADDA, ADDM, salles privées ou associatives...).



### Réseau RAOUL

Le réseau RAOUL a été créé en 1996, au départ comme regroupement des cafés musiques de la région Nord-Pas-de-Calais. Depuis novembre 2007, il compte 17 structures adhérentes dont 11 situées dans le Nord et 6 dans le Pas-de-Calais. Il s'agit de 11 lieux de diffusion et de 6 structures d'accompagnement. Le réseau repose sur un préalable partagé par ses adhérents qui est la complémentarité et la solidarité entre les lieux.

### Le Pôle

Le pôle de coopération des acteurs pour les musiques actuelles en Pays de la Loire est à considérer comme un réseau d'acteurs, adhérents à un projet commun, au service plus largement du secteur et des partenaires des musiques actuelles. Le Pôle est un outil partagé qui propose de co-construire entre acteurs (professionnels et amateurs), élus et techniciens des réponses adaptées et durables en région.

### Le Patch

L'association Le Patch est un réseau de lieux de musiques actuelles en Picardie. Créé en février 2005, le réseau réunit différentes structures qui assurent la diffusion de concerts, les répétitions, les enregistrements, la formation artistique et l'accompagnement artistique des groupes amateurs et en voie de professionnalisation de la région. Aujourd'hui Le Patch est composé de 12 structures réparties sur les 3 départements de la Région.

### PRMA

En 2005, huit structures membres du comité de pilotage du Pôle régional des musiques actuelles de Poitou-Charentes (PRMA) décident de lui donner une forme associative. Le réseau doit permettre aux acteurs professionnels de participer à la réflexion collective en faveur d'une politique de développement des musiques actuelles, de partager moyens et connaissances, de soutenir la création et la diffusion ainsi que de bénéficier des outils d'observation sur le secteur en région.

### TREMA (PACA)

Tréma est un réseau d'acteurs des musiques actuelles en région PACA. Constitué en 2006 à l'initiative des lieux adhérents aux fédérations nationales la Fédurok/FSJ, il compte aujourd'hui 16 membres originaires de l'ensemble des départements de la région, et associe ses partenaires des réseaux Phonocapa et le Cercle de Midi à ses actions.

## **C – Les partenaires de la fédération Fédurok/FSJ**

Ministère de la Culture et de la Communication - Direction de la Musique, de la Danse du Théâtre et des Spectacles (DMDTS) → [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

La DMDTS a pour mission de "favoriser la création et la diffusion, développer l'enseignement et les formations, encourager l'accès le plus large possible aux œuvres et aux pratiques, protéger et mettre en valeur le patrimoine". Ainsi, les enseignements artistiques, les pratiques amateurs, la formation, l'insertion et les statuts des professionnels mais aussi le soutien aux organismes d'intérêt national, l'aide au développement des réseaux nationaux d'enseignement, de création et de diffusion, rentre dans son champ. La Fédurok est donc aidé par la DMDTS dans le cadre d'une convention triennale autour de trois points principaux :

- Un travail d'observation, de veille et de production d'analyses,
- Un travail d'accompagnement et de soutien de ses adhérents,
- Une participation active à la structuration du secteur des musiques amplifiées et actuelles.

Ministère de la Jeunesse et des Sports [www.jeunesse-sports.gouv.fr](http://www.jeunesse-sports.gouv.fr)

Le ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative assure la promotion de la vie associative en accompagnant notamment les associations agréées « jeunesse et éducation populaire » ainsi que les dispositifs de soutien à l'emploi associatif et à la formation des bénévoles. Agréé depuis 2001 « jeunesse et éducation populaire », la Fédurok bénéficie du soutien du Ministère via un conventionnement triennal portant principalement sur :

- L'insertion professionnelle via la détection, l'accompagnement, la circulation et la promotion des jeunes artistes de musiques amplifiées / actuelles;
- Le développement des pratiques amateurs dans les musiques amplifiées / actuelles.

CNAR Culture (Centre National d'Appui et de Ressource pour la Culture) --> [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)

Le CNAR Culture est composé de fédérations professionnelles nationales du secteur associatif de l'art et de la culture, signataires d'un "contrat d'association" précisant les conditions de ce regroupement. Des organismes associés, en particulier des centres de ressources, sont également signataires de ce "contrat d'association" pour participer aux

travaux, et apporter au CNAR Culture des avis consultatifs. La composition est évolutive, d'autres organisations seront progressivement associées. Le CNAR Culture s'est constitué en juillet 2004 pour apporter un appui au réseau des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) créés sur chaque département par le Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, et la Caisse des Dépôts. Le CNAR Culture est coordonné par l'association OPALE.

Fonds pour la Création Musicale (FCM) --> [www.lefcm.org](http://www.lefcm.org)

Le FCM rassemble toute la filière musicale. Sa mission est de favoriser la création et la diffusion des musiques d'aujourd'hui, sans aucun ostracisme quant aux genres musicaux, d'encourager l'émergence de jeunes talents et d'accompagner la prise de risque. Pour mener à bien sa mission, le FCM gère un budget alimenté par l'ensemble des sociétés civiles, sommes prélevées par ces mêmes sociétés sur les 25% de la copie privée et les montants non répartissables de la rémunération équitable. Le Ministère de la Culture ainsi que le Centre National de la Cinématographie (CNC) abondent également aux budgets de certains programmes spécifiques. C'est par programmes d'intervention que se décline l'action du FCM. Chaque programme est géré par une commission professionnelle souveraine où se rassemblent des auteurs, des compositeurs, des éditeurs, des producteurs, des artistes et des représentants du ministère de la Culture et de la Communication. La Fédurok bénéficie du soutien ponctuel du FCM sur des actions spécifiques liées à la "commission développement et accompagnement artistique" (cdaa). Ainsi, ce site Internet a bénéficié du soutien du FCM.

PRODISS --> [www.prodiiss.org](http://www.prodiiss.org)

Le PRODISS (Producteurs, Diffuseurs et Salles de Spectacles), issu du rapprochement du Syndicat des Producteurs et Organisateur de Spectacles (SYNPOS) et du Syndicat des Salles de Spectacle (S3), regroupe des producteurs, des diffuseurs, des salles de spectacles de musiques actuelles. Le PRODISS et la Fédurok ont pour objet commun l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux de leurs adhérents. Ils oeuvrent l'un et l'autre au renforcement du respect et de la pérennité du secteur professionnel des musiques actuelles.

AGI-SON --> [www.agi-son.org](http://www.agi-son.org)

Les questions liées à la gestion sonore sont au cœur du quotidien des lieux. D'une part au regard de l'application des réglementations qui régissent la diffusion de musiques amplifiées, qu'au regard de la prévention des risques liés à l'exposition sonore vis-à-vis des publics et vis-à-vis des équipes salariées par les lieux. La Fédurok participe à la dynamique d'AGI-SON en en assurant notamment la présidence.

FONJEP --> [www.fonjep.org](http://www.fonjep.org)

La Fédurok est présente au Conseil d'Administration du Fond de Coopération de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (FONJEP). De part ses missions de professionnalisation de la vie associative et d'aide au financement de postes spécifiques, le FONJEP tient une place importante dans les projets des lieux de musiques actuelles adhérent à la Fédurok. Elle a participé à une commission « avenir » qui visait à travailler sur l'avenir du FONJEP.

Opale --> [www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)

L'association Opale (Organisation pour Projets Alternatifs d'Entreprises) s'est créée en 1988 pour offrir ses services aux initiatives culturelles de proximité. Elle fait des études pour des collectivités territoriales, des services d'Etat et des réseaux associatifs, accompagnement de programmes cafés-musiques, organisation d'échanges autour de l'action culturelle dans les politiques de la ville et de l'emploi, aide à la pérennisation des emplois-jeunes, accompagnement à la création, au développement ou à la structuration d'entreprises culturelles associatives... Opale a par ailleurs créé la marque Culture & Proximité pour donner une identité à ses activités d'édition et de formation.

Médias-cité --> [www.medias-cite.org](http://www.medias-cite.org)

C'est sur des principes d'intérêt général, de la non lucrativité qu'un outil comme Médias-Cité s'est mis en place sur l'Aquitaine : centre de ressources et de partage, nouvelles technologies en milieux éducatifs, culturels et socioculturels. C'est par un dispositif de fonctionnement en réseau que Médias-Cité a développé des compétences techniques et pédagogiques, permettant aux opérateurs usagers de faciliter et d'optimiser leurs usages en vue d'une plus grande démocratisation des nouvelles technologies. Les premières collaborations avec la Fédurok favorisent le lancement d'outils d'information interne tel que La Fréquence (lettre d'information) ou des envois de mails spécifiques...

Quick-Studio --> [www.quickstudio.com](http://www.quickstudio.com)

Créé en 2003 par deux informaticiens passionnés de musique, Quick-Studio est un outil de gestion complet dédié aux studios de répétition et d'enregistrement. Simple d'utilisation, Quick-Studio gère le planning des salles, le suivi de la clientèle ainsi que le suivi du matériel. Il permet également l'impression de rapports, ainsi que la génération instantanée de statistiques. Cet outil est utilisé par certains adhérents de la Fédurok. Une convention de partenariat signée dans le cadre de l'Observation Participative et Partagée (OPP) prévoit notamment que les données remplies en ligne par les adhérents Fédurok utilisant Quick-Studio alimenteront directement la partie "répétition" dans Coopal afin d'éviter une double saisie.

Zik Online --> [www.zik-online.com](http://www.zik-online.com)

La société Zik Online est une société de services informatiques pour les acteurs des musiques actuelles. La principale activité de Zik Online est le développement d'une solution de gestion de lieu culturel - intraZik. Ce logiciel a déjà été adopté par une vingtaine de structures telles que le Florida à Agen, le Chabada à Angers ou bien encore le Ninkasi Kao à Lyon... L'objectif de Zik Online est donc d'apporter une aide aux professionnels de la musique dans tous leurs projets. Au même titre qu'avec Quick-studio, une convention de partenariat signée dans le cadre de l'Observation Participative et Partagée (OPP) prévoit notamment que les données remplies en ligne par les adhérents Fédurok utilisant Quick-Studio alimenteront directement la partie "répétition" dans CooPalis afin d'éviter une double saisie.

## **D – Les outils de revendications**

### **SMA**

La volonté pour la Fédurok et la FSJ de travailler ensemble au niveau local (mutualisation entre lieux situés sur le même territoire) comme au niveau national (revendications et négociations communes) a abouti à la création le 19 avril 2005 du Syndicat National des petites et moyennes structures non lucratives de Musiques Actuelles (SMA). L'objectif de sa création est l'affirmation d'un espace intermédiaire et alternatif rassemblant des initiatives privées relevant d'une économie non lucrative de marché, revendiquant une mixité de financements (économie mixte associant un soutien des pouvoirs publics et des ressources propres provenant d'actes commerciaux) pour servir des activités d'utilité sociale dans le secteur des musiques actuelles. Aussi, la création du SMA pourrait être interprétée comme le témoin d'une attention croissante portée aux problématiques de professionnalisation par les fédérations et leurs adhérents. Cette professionnalité est d'avantage abordée d'un point de vue éthique, pour la défense et le respect des droits des artistes et des publics, plus que sur le plan d'une culture gestionnaire ou de métier. Les fédérations sont donc dans un jeu double, travaillant à la normalisation et à une certaine professionnalité de leurs adhérents, mais en même temps témoignant de la volonté d'agir sur les cadres et les schémas professionnels d'activités dans le spectacle vivant pour les faire évoluer dans le sens d'une prise en compte des réalités des acteurs associatifs du secteur des musiques actuelles. La création du SMA démontre la capacité de la Fédurok à entreprendre de nouvelles méthodes pour faire avancer la structuration du secteur, sur une base mutuelle avec la FSJ.

### **Ufisc**

En janvier 2000, six fédérations professionnelles du spectacle vivant<sup>46</sup> se réunissent pour fonder l'Ufisc (l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles), en réaction aux modifications fiscales applicables au secteur associatif. Dans le texte de l'instruction fiscale du 15 septembre 1998, l'Ufisc relève une ambiguïté lourde de conséquences : l'administration fiscale ne fait aucune distinction entre « commercial » et « lucratif » et assimile ainsi ces Scènes de Musiques Actuelles à cette notion de lucrativité. L'Ufisc en conclut que l'administration fiscale méconnaît véritablement le fonctionnement des associations oeuvrant en direction du spectacle et revendique alors la reconnaissance de ce secteur à part entière. L'union dénonce ainsi l'inadaptation du droit fiscal, mais aussi du droit commercial et du droit du travail. Son manifeste et son approche par l'économie sociale et solidaire constituent aujourd'hui un solide socle commun, un point de référence. Il s'agit de considérer les dimensions suivantes : la dimension axiologique qui place l'humain au centre de l'activité, la dimension économique qui place l'activité économique comme moyen de parvenir à des fins extra-économiques et la dimension politique liée à la façon de considérer les pratiques artistiques.

---

<sup>46</sup> Il s'agit de la Fédération Association professionnelle des arts de la rue, de FéderCies (Fédération nationale des compagnies du spectacle vivant), de la Fédurok, du Syndicat national des nouvelles formes des arts du cirque, de la FAMT (Fédération des associations de musiques et danses traditionnelles) et de la Fédération des scènes de jazz et musiques improvisées.

## Annexe n°4 : Repères historiques et géographiques des réseaux musiques actuelles

Période	Réseaux nationaux	Réseaux régionaux et départementaux
<b>1985/1995</b>	<p>Fédération des Associations de Musiques et Danses Traditionnelles (FAMDT) : 1985</p> <p>Réseau Printemps : 1985</p> <p><i>Réseau des Centres Info Rock, Jazz et Musiques Traditionnelles</i> : 1986</p> <p><i>Réseau Chaïnon / Fédération des Nouveaux Territoires des Arts Vivants</i> : 1987</p> <p>Fédération Nationale des Ecoles d'Influence Jazz et des Musiques Actuelles (FNEIJMA) : 1990</p> <p>Férarock : 1991</p> <p>Association des Festivals Innovants en Jazz et Musiques Actuelles (AFIJMA) : 1993</p> <p>Fédurok : 1994</p>	<p><i>Centre de Ressources Yvelinois pour la Musique (CRY)</i> : 1989, Yvelines, Ile-de-France</p> <p>Avant-Mardi : 1989, Midi-Pyrénées</p> <p><i>Centre Régional du Rock et des Musiques Actuelles (C2R)</i> : 1993, Haute-Normandie</p> <p>Réseau 92 : 1994, Hauts-de-Seine, Ile-de-France</p>
<b>1995/2000</b>	<p>Zone Franche : 1995 (environ)</p> <p>Fédération des Scènes de Jazz et de Musiques Improvisées (FSJ) : 1996</p> <p>Technopol : 1996</p> <p>Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC) : 1999</p> <p>Cultures Bars Bars : 1999</p>	<p>Union des Diffuseurs de Créations Musicales (UDCM) : 1995, PACA</p> <p>Réseau Associatif des Organismes et Utilisateurs de Lieux de Musiques Actuelles (Raoul) : 1996, Nord-Pas-de-Calais</p> <p>Actes-If : 1996, Ile-de-France</p> <p>Réseau Aquitain des Musiques Amplifiées (RAMA) : 1997, Aquitaine</p> <p>Fédération Régionale des Acteurs Culturels Associatifs des Musiques Actuelles (FRACAMA) : 1998, Centre</p> <p>Combo 95 : 1999, Val d'Oise, Ile-de-France</p> <p>Pince Oreilles : 1999, Seine-et-Marne, Ile-de-France</p> <p>Zic-Zac en Lorraine : 1999</p> <p>Le Réso : 1999, Réunion</p>
<b>2000/2005</b>	<p>AGI pour une bonne gestion SONore (AGI-SON) : 2000</p>	<p>Réseaux en Ile-de-France (RIF) : 2001</p> <p><i>Museau</i> : 2001, Champagne-Ardenne</p> <p>Fédération des Musiques Actuelles du Gard (FEMAG) : 2001, Languedoc Roussillon (+ autres fédérations départementales dans cette région)</p> <p>Rezone : 2003, Essonne, Ile-de-France</p>
<b>2005/2006</b>	<p>Réseau Ressources : 2005</p>	<p>Patch : 2005, Picardie</p> <p>Territoire Régional et Musiques Actuelles (TREMA) : 2006, PACA</p> <p>Pôle Régional Musiques Actuelles Poitou-Charentes (PRMA) : 2006</p> <p>Musiques Actuelles/Amplifiées en Développement 93 (MAAD 93) : 2006, Seine-Saint-Denis, Ile-de-France</p> <p>Musiques Actuelles à Paris (MAP) : 2006, Paris, Ile-de-France</p> <p>Urma La Rouss : 2006, Languedoc Roussillon</p> <p>Musiques Actuelles Amplifiées en Région (MAAR) : 2006, Bourgogne</p>
<b>2007</b>		<p>Le Pôle : 2007, Pays-de-la-Loire</p>





*Les réseaux indiqués en italique ont été créés à cette date mais sous un autre nom et sous une forme légèrement différente.  
Les réseaux indiqués en « empreinte » ont disparu (ou quasiment) depuis.*

## Annexe n°5 : Ensemble des chantiers et commissions Fédurok (avril 2009)

<b>CHANTIERS</b>
<b>Commission Développement et accompagnement artistique (CDAA)</b>
<b>Dimension économique et professionnelle</b>
Soutien à la production & à la diffusion
Découverte
Relations avec l'économie de la production
<b>Pratiques amateurs</b>
Répétition
Apprentissage & accompagnement musical
<b>Actions culturelles</b>
Plateforme actions culturelles
Musique en prison
<b>Commission archives des lieux &amp; problématique patrimoniale</b>
<b>Commission économique &amp; sociale</b>
Structuration financière des entreprises
Responsabilité des employeurs : documents uniques, plan de prévention,...
Ressources humaines & économie politique de l'association (bénévolat, gouvernances,...)
Groupe de travail analytique
<b>Accompagnement des adhérents</b>
PAC(t)
GIMIC
<b>Commission observation &amp; études</b>
<b>Commission territorialité &amp; politiques publiques</b>
<b>Commission communication</b>
Outils collectifs
Suivi du site et de l'information
<b>Commission formation</b>
Analyse des pratique et des besoins
Journées et modules de formation
<b>Commission technique &amp; technologique</b>
Technique, équipement, sécurité...
Outillage NTIC

## Annexe n°6 : Présentation et capture écran de RéseauDocs

Si vous ne visualisez pas correctement cet email, [cliquez ici](#)

**Inauguration de**

# RéseauDocs

Plate-forme de mutualisation des documents liés  
à la gestion de projets culturels

.....

Premier outil gratuit de recherche et de gestion documentaire partagé au service des acteurs et des chargés d'information du secteur culturel, RéseauDocs compte aujourd'hui plus de 1 500 références disponibles dans les centres documentaires participants. Il devrait amplement s'étoffer au cours des prochains mois avec l'arrivée d'une quinzaine de nouveaux centres participants.

Ce lundi 8 juin 2009, à la Cartonnerie, à Reims, a eu lieu le lancement de **RéseauDocs**. Dans le cadre de l'assemblée générale du Réseau Ressource, la scène de musiques actuelles rémoise accueillait une centaine de professionnels de l'information du secteur culturel, principalement musiques actuelles, venus de toute la France marquer leur entrée dans le nouvel outil pour certains, le découvrir pour d'autres.

**RéseauDocs** est un projet à l'initiative de structures qui ont en commun une activité de ressource dans le domaine des musiques actuelles. La Cartonnerie, le Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz, l'irma – centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles et le Réseau Ressource. Ces partenaires sont partis d'un constat : **les données relatives aux musiques actuelles, notamment celles ayant trait à leur évaluation, leur impact, leur appréhension micro et macro économique, existent mais restent, en l'absence d'un recensement systématique, largement inaccessibles.**

Outil gratuit et ouvert à tous, **RéseauDocs** est la première expérience de banque de données en ligne sur la documentation culturelle. RéseauDocs repose sur une logique simple de partage de savoir faire, de compétences, de respect des méthodes et des règles d'utilisation. A ce stade de développement, l'outil recense essentiellement la documentation liée aux musiques actuelles, **mais il est conçu pour accueillir tous les documents liés à la gestion de projets culturels, quels que soient les esthétiques, les disciplines artistiques ou culturelles et les territoires concernés.** Grâce à RéseauDocs, les utilisateurs ont la possibilité de prendre connaissance ou d'effectuer des recherches non seulement sur les ouvrages disponibles dans le centre de ressource de leur localité, mais aussi à l'échelle nationale, voire internationale.

Ce travail en réseau, appelé à s'étendre à toutes les structures désireuses de rejoindre le projet, est créateur d'une véritable synergie, participant d'une dynamique collective d'entraide entre les centres d'information et de ressources. La qualité de l'information mise à disposition est garantie par des règles communes d'indexation des documents.

**RéseauDocs, ce sont des outils simples d'utilisation :**

- Un catalogue en ligne des documents (physiques et numériques) concernant la gestion de projets culturels et artistiques, disponibles dans les centres documentaires participants.
- Une bibliothèque des données juridiques, techniques, statistiques, fiscales, réglementaires... concernant les cultures et les musiques actuelles.
- Un portail web de recherche permettant de lister les documents existants par secteur d'activité, par thème et par territoire, d'orienter les utilisateurs vers leurs auteurs, éditeurs et les centres de ressources.

**[www.reseaudocs.org](http://www.reseaudocs.org)**

**RéseauDocs s'adresse :**

- **[Aux chargés d'information et de ressource](#)** : ils peuvent gérer leur fonds documentaire, mais aussi les emprunts, et valoriser facilement et sans connaissance informatique particulière la documentation accumulée.
- **[Aux professionnels, étudiants, stagiaires, chercheurs dans le champ des musiques actuelles](#)** : ils peuvent effectuer leurs recherches à partir de mots-clés, de mots du titre, de noms d'auteur, de secteurs d'activité, par localisations et portées géographiques des documents.

**Les initiateurs du projet :**

**[Le Kiosque - centre ressource de la Cartonnerie, scène de musiques actuelles](#)**  
Véritable médiathèque des musiques actuelles, le Kiosque comprend un fonds documentaire de plus de 5200 publications. Centre de ressource et d'information à vocation régionale, le Kiosque apporte conseils et orientations aux porteurs de projets de musiques actuelles.

**[L'irma, centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles](#)**  
L'irma est un organisme ouvert à tous les acteurs des musiques actuelles pour leur information, leur orientation, leur conseil ou leur formation. L'irma est l'interface entre toutes les composantes du monde de la musique, le lieu d'échange et de structuration du secteur.

**[Le CNV, centre national de la chanson, des variétés et du jazz](#)** est un établissement public sous tutelle du Ministère de la Culture. Sa mission principale est le soutien aux entreprises de spectacle vivant, dans le secteur des variétés et des musiques actuelles, il est financé par la perception de la taxe fiscale sur les spectacles de variétés, et développe, notamment grâce aux données chiffrées qu'il recueille, une activité de ressource au service des entreprises de spectacle.

**[Le Réseau Ressource](#)** regroupe depuis décembre 2005 les professionnels de la fonction ressource. Il met en relation structures et personnes de ce secteur aux frontières de l'information, de la documentation, de l'orientation et de l'expertise. Cette relation est fondée sur une coopération volontaire et partenariale afin de développer des outils communs et de mener une réflexion active sur ce métier.

.....

Contact presse : Corinne Bret, 01 56 69 11 40  
Plus d'informations sur l'outil RéseauDocs : [contact@reseaudocs.org](mailto:contact@reseaudocs.org)

RéseauDocs est développé sous le logiciel de licence libre PMB (PhpMyBibli), pour en savoir plus : [www.sigb.net](http://www.sigb.net)



## Annexe n° 7 : Profil type d'un lieu Fedurok



### Profil type d'un lieu Fedurok (données Tour de France 2<sup>ème</sup> édition : 2001/2002)

<b>TERRITOIRE (48 Lieux Saisis)</b>	
Population moyenne de la commune d'implantation d'un lieu	105 259
Population moyenne de l'agglomération sur laquelle est implantée un lieu	309 367
<b>LIEU (46 Lieux Saisis)</b>	
Moyenne d'âge des lieux	10
Jauge moyenne debout de la salle de diffusion	555
Lieux possédant 1 ou plusieurs studios de répétition	60,9%
Structure d'éducation populaire (Jeunesse et Sport)	41,3%
Lieux labellisés SMAC	80,4%
Structure juridique principale de type Association loi 1901	97,8%
Lieux appliquant une convention collective	87,0%
Lieux adhérents du CNV	91,3%
Nombre moyen d'adhérents à l'association	559
Budget moyen annuel réalisé en € (HT)	536 107 €
Produits directs billetterie moyen en € (HT)	107 539 €
Total produits moyen si fiscalisé en € (HT)	237 563 €
Total produits moyen si non fiscalisé en € (TTC)	158 323 €
Montant total moyen des subventions de fonctionnement en € (TTC)	274 131 €
Montant total moyen des subventions sur projet spécifique en € (TTC)	51 763 €
Montant total moyen des subventions en € (TTC)	302 844 €
Masse salariale permanents moyenne en €	134 617 €
Masse salariale non-permanents moyenne en €	37 638 €
Masse salariale globale brute moyenne en €	162 498 €
<b>PROJET (46 Lieux Saisis)</b>	
Nombre moyen d'artistes/groupes programmés durant la saison	106
Nombre moyen de soirées organisées durant la saison	55
Nombre moyen d'entrées réalisées durant la saison (payants + Invités + gratuits)	16 640
Prix moyen d'un concert plein tarif en €	10,8 €
Lieux ayant une activité de répétition en studio et/ou sur scène	87,0%
Lieux possédant 1 ou plusieurs studios de répétitions	56,7%
Lieux ayant une activité de répétition accompagnée en studio (par un musicien ou techn. conseil)	65,2%
Lieux proposant un travail de répétition avec enregistrement	69,6%
Lieux ayant une activité d'enseignement musical	23,9%
Lieux ayant une activité d'accompagnement administratif	91,3%
Lieux ayant une activité d'aide au management	73,9%
Lieux ayant une activité de conseil administratif	91,3%
Lieux ayant une activité d'accompagnement artistique	84,8%
Nombre moyen d'accompagnement artistique réalisé par lieu à l'année	6,9
Lieux ayant réalisé du flage sur scène dans le cadre de l'accompagnement artistique	82,6%
Lieux ayant réalisé de la répét. accompagnée sur scène dans le cadre de l'accomp. artistique	78,3%
Lieux ayant une activité de centre d'informations/ressources	50,0%
Lieux ayant mené 1 ou plusieurs actions de Formation	50,0%
Partenariat avec des structures/institutions dans le cadre des actions de formation	73,3%
Lieux ayant une activité d'espace multimédia	15,2%
Lieux ayant une activité d'aide aux associations (accompagnement, conseil...)	89,1%
Lieux ayant mené des actions en direction des musiciens amateurs	93,5%
Lieux ayant mené des actions en direction des musiciens professionnels	54,3%
Lieux ayant mené des actions en direction des scolaires	69,6%
Lieux ayant mené des actions en direction des quartiers	56,5%
Lieux ayant mis en place des partenariat avec le monde de l'enseignement	58,7%
Lieux ayant mis en place des partenariat avec des écoles de musique	45,7%
Lieux ayant mis en place des partenariat avec les structures de quartiers	69,6%
Lieux ayant mis en place des partenariat avec d'autres structures socioculturelles	41,3%
Lieux ayant mis en place des partenariat secteur culturel pour diffusion spectacle vivant	78,3%
Lieux ayant organisé des rencontres/débats/forums	58,7%

## Annexe n°8 : Charte de déontologie et grille d'intervenants PACt

### Charte de déontologie du PACt

La charte de déontologie a pour but de définir les droits et les devoirs des consultants prochainement missionnés dans le cadre du PACt, mais également de leurs commanditaires : la Fédurok/FSJ, des partenaires éventuels (CNAR Culture), ainsi que des structures accompagnées. Elle garantit la confidentialité des informations échangées, explicite le circuit des échanges, engage la structure adhérente, le consultant et la fédération. La capitalisation des données: Dans le cadre du PACt, toutes les informations échangées à tous les stades de l'accompagnement (continu et spécifiques) sont capitalisées, dans le but de créer de la ressource et de garder une historicité des échanges. Le non-respect de cette charte entraîne la radiation du consultant du Pôle. Les structures accompagnées s'engagent dans une collaboration ouverte et participative, sans rétention d'informations utiles. Elles doivent activement prendre part au processus du PACt en entrant dans une relation partagée qui permet de mettre en commun et en lumière, une réflexion sur leur mode de gouvernance, leur fonctionnement, leurs valeurs, leurs pratiques... Les critères d'appréciation qui pourront en découler ne sont que des pistes à explorer par les structures si elles les jugent opportunes et se les approprient. Qu'est-ce qui est accessible aux lieux, qu'est-ce qui ne l'est pas ? Cela soulève un débat complexe sur l'éthique de travail au sein du PACt. Que peut-on se permettre d'écrire, qu'est-ce qui ne peut pas circuler...? Mais également, qui doit transmettre quoi ? À quelles données peut-on avoir accès / fédé / partenaires... Comment partager les informations capitalisées ? Partage binaire et transparence indispensables. Rédigée et proposée par le comité de pilotage, elle devra comporter, au vu du caractère sensible des sujets abordés, une clause de confidentialité, la déontologie à respecter, mais elle définira également les niveaux autorisés d'accès et d'écriture sur l'outil de suivi, définira les modalités de partage et de capitalisation des travaux effectués sur le PACt. La charte sera le pilier d'un fonctionnement pérenne, s'il est décidé à l'issue de la phase d'expérimentation.

#### *Exemples :*

Le Consultant s'engage à :

- Accepter des missions qui relèvent de son champ de compétences et de connaissances ;
- Adopter une attitude, une écoute et une conduite responsable à l'égard de ces interlocuteurs quel que soit leur fonction ou hiérarchie ;
- Exercer uniquement des activités de conseil ou de prestation intellectuelle ;
- Agir en toute indépendance d'esprit ;
- Refuser tout avantage ou arrangement qui altère l'objectivité et l'impartialité du conseil et la qualité des prestations rendues ;
- Refuser d'effectuer une mission lui semblant contraire à la présente charte.

### Grille d'intervenants, le pool de personnes ressources du PACt

Composé d'experts et de personnes physiques issues des adhérents des fédérations, le Pool de Personnes Ressources est désigné par le comité de pilotage et se réunit de façon mensuelle. Il met en place la capitalisation des données recueillies lors des accompagnements, via le dispositif Internet 1PACt. Le Pool sera sélectionné par le comité de pilotage du PACt d'après :

- ☞ des compétences spécifiques techniques
- ☞ des compétences en accompagnement de structures culturelles



## Annexe n°9 : Fiche 1 PACt (extraits)



# NOM du lieu

Lieu en Activité

[Année n]



= fenêtre à niveau confidentiel (ouverture par code ?) / le reste pour une plaquette de présentation, accès grand public

### La structure et ses activités/projets

**Identité**

- Structure et forme juridique principale :

Date de création :  L01.006 et L02.006

Raison sociale de la structure :  L02.001

Nom usuel :  L01.001

Type de structure : Etat et collectivités territoriales L02.002

Adresse administrative :  L01.007 et L01.008

Adresse de correspondance :  L01.018

Numéro de téléphone/fax :  L01.011 et L01.013

Site Web :  L.01.017 Email général :  L01.015

Numéro de Siret (14 chiffres) :  L02.004

Code APE/NAF :  L.02.005

• Délégation de Service Public :  oui  non

convention collective : Accord d'entreprise ou accord collectif  L07.002

• Labellisé :

<input type="checkbox"/> Café musique	<input type="checkbox"/> Depuis : <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> SMAC	<input type="checkbox"/> Depuis : <input type="text"/> L05.001
<input type="checkbox"/> Scène conventionnée	<input type="checkbox"/> Depuis : <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> aucun	

**Activités et publics**

- Historique et **Objectifs généraux** de la structure :  
(Majeures phases de développement et d'évolution du projet : fondateurs, bâtiment, équipe, CA, projets, politiques publiques, programmes...)

[Lien vers Statuts / Charte\(s\)](#)

(...)



- Gestion des logins/mots de passe (Fédurok/FSJ) + Carnets d'adresse

	Propriétaire	Login	MdP
Site Internet & Coopalis			
Liste(s) de diffusion			
GIMIC			

...

[Liens vers Mail Equipe \(email et listes de dif' d'une structure\)](#)

- Documentation Structure : *ex/livres, études, rapports, résultats d'enquêtes, DLA, OPP, CR, articles, mémoires...*

**Nom de l'Auteur. Titre. – Lieu : Editions. Année. – Nb de p.** (COTE + Résumé, MOTs CLEFs)

[Lien vers le document au format numérique](#) (B2d, Site Web...) COTE = par rapport au plan de classement Titan

[ [Archives Tour de France](#) ]

### TYOLOGIE & ACCOMPAGNEMENT

- Type de structure année n ? (cf Typologie des accompagnements CNAR/Opale)

Artiste démuné (asso mono et primo-employeuse)

*[Structure récente, porté par 1 ou 2 individu(s), bénévoles, membres du bureau faiblement mobilisés, fragilité financière, sentiment d'isolement, d'inquiétude, manque de lisibilité du projet...]*

Structure désordonnée

*[Structure qui ne parvient pas à se poser ni à prendre du recul, fonctionnant dans l'urgence, sans organisation interne adaptée, sans gestion prévisionnelle, ni partenariale...]*

Structure bulle

*[Structure fermée sur l'extérieur, pas d'interrogation sur son positionnement sur le territoire, l'impact de son action, sans réseau de partenaire, ni de mécénat, manque de clarté, de communication externe...]*

Structure essouffée

*[Structure démotivée, dysfonctionnement des équipes, conflits internes, besoin d'une nouvelle dynamique...]*

- Niveau d'accompagnement en cours :

Niveau global :

Niveau spécifique :

Niveau technique :

### HISTORIQUE DES RELATIONS (Fédurok/FSJ)

- Traçabilité des interventions (besoins d'accompagnement exprimés/identifiés)

*Interventions passées : (téléphone/mail/liste de dif'/rdv/demandes sur tous support...)*

Date	Demande de départ > Objectifs > Difficultés rencontrés + RESULTATS	Contact Structure	Intervenant(s) Fédurok/FSJ

⊕ [ligne suppl.](#)

*Interventions en cours :*

Date	Demande de départ > Objectifs	Contact Structure	Intervenant(s) Fédurok/FSJ

(...)



## INDICATEURS D'ALERTE PAR RAPPORT A 1PACT

Reprise de tous les indicateurs de la fiche, en graduant : (rapatriement des données puis liste d'indicateurs)

### INDICATEURS (année n) [à remplir par les fédérations]

0=rien à signaler 1=situation à surveiller 2=situation critique

Inscription sur le Territoire et Rayonnement de la structure	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Relations partenariales et institutionnelles	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Vie associative	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Adéquation entre objectifs généraux et projets/financements	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Gestion RH : relations équipe/formalisation de postes/type de contrats	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Activités, Public et Fréquentation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Bâtiment : Gestion de salles et matériel	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Situation financière	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>
Indicateurs de fragilité : turn-over, arrêts maladie, tensions...	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	Commentaires :	<input type="text"/>

### Les points forts et les opportunités :

- Liés aux projets :
- Liés à l'engagement bénévole et au fonctionnement d'équipe :
- Liés au partenariat :
- Liés à l'environnement :

### Les points faibles et les points de vigilance :

- Liés à l'organisation interne et à la gestion des ressources humaines :
- Liés au positionnement stratégique et au partage du projet :
- Liés au partenariat :
- Liés à la communication et à la valorisation de l'activité :

# Annexe n°10 : Plan de classement interne de la Fédurok

## **PLAN DE CLASSEMENT FEDUROK – Fonds interne numérique**

---

TITAN > FEDUROK 2 >

### **1. ADMINISTRATION & JURIDIQUE**

- 1.01 HISTORIQUE\_DOCUMENTATION FEDUROK**
- 1.02 VIE ASSOCIATIVE**
- 1.03 ADMINISTRATION**

### **2. ACCOMPAGNEMENT DES ADHERENTS et OUTILS COLLECTIFS**

#### **2.01 ADHERENTS**

- 2.011 Documentation générique
- 2.012 Dossiers d'adhésion
- 2.013 Mises à jour

#### **2.02 OUTILS COLLECTIFS**

- 2.021 OPP & Coopalis
- 2.022 GIMIC
- 2.023 PACT
- 2.024 Internet (Suivi du site et de l'information)

### **3. SECTEUR PROFESSIONNEL**

- 3.01 UFISC**
- 3.02 SMA**
- 3.03 POLITIQUES CULTURELLES**

### **4. CHANTIERS**

- 4.01 COMMISSION DEVELOPPEMENT ET ACCOMPAGNEMENT ARTISTIQUE**
- 4.02 COMMISSION ECONOMIQUE & SOCIALE**
- 4.03 COMMISSION OBSERVATION & ETUDES**
- 4.04 COMMISSION TERRITORIALITE & POLITIQUES PUBLIQUES**
- 4.05 COMMISSION FORMATION**
- 4.06 COMMISSION TECHNIQUE & TECHNOLOGIQUE**
- 4.07 COMMISSION PATRIMOINE**

### **5. BIBLIOTHEQUE**

- 5.00 GENERALITES (guides, annuaires, bio, répertoires...)**
- 5.01 TERRITORIALITES & POLITIQUES PUBLIQUES**
  - 5.011 Politiques Culturelles (internat., nat., régionales et locales)
  - 5.012 Textes officiels, Aides (subv., aides à l'emploi) & Programmes
  - 5.013 Développement local (pays, région, département, ville)
- 5.03 ECONOMIE, SOCIAL, DROIT DE LA CULTURE**
- 5.04 HISTOIRE, MUSICOLOGIE DES MUSIQUES ACTUELLES, ESTHETIQUES**

## Annexe n°11 : Règle de modélisation de dénomination de documents

### Dénomination de fichiers pour archivage sous TiTan

**Pour harmoniser les documents archivés, voici ci-dessus la règle de dénomination des fichiers, sous TiTan:**

AnnéeMoisJour\_Titre(N° de Dossier, selon plan de classement Titan).format

#### Exemple 1 :

Le dernier document en date sur les modifications des statuts : « Projet d'évolution statutaire de la Fédurok », datant du 23 juin 2009 donnera :

**20090623\_Fedurok\_Statuts\_Evolution(1.02).doc**

☞ 1.02 correspondant au dossier « Vie Associative » dans le classement TiTan, dans le dossier 1. Administration et Juridique.

#### Exemple 2 :

Le dernier document en date sur la présentation du PACt : « PrésentationPACt.ppt », datant du 1<sup>er</sup> juillet 2009 donnera :

**20090701\_Presentation\_PACt(2.023).ppt**

☞ 2.023 correspondant au dossier « PACt » dans le classement TiTan, dans le dossier 2.02 Outils Collectifs.

*Bon archivage !*

# Annexe n°12 : Tutoriel de mise en ligne sur le site de la Fédurok

## Guide de l'utilisateur du site Internet de la Fédurok

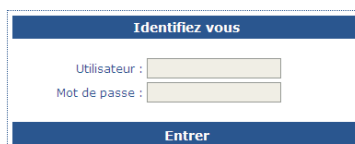
Tutoriel de mise en ligne de document sur la back-office  
du site de la Fédurok

<http://fsj.la-fedurok.org/back/index.php>

### Etape 1

Administration Site Internet  
La Fédurok et la FSJ

Entrez votre nom  
d'utilisateur et  
votre mot de passe  
(fournis par la  
Fédurok)



Identifiez vous

Utilisateur :

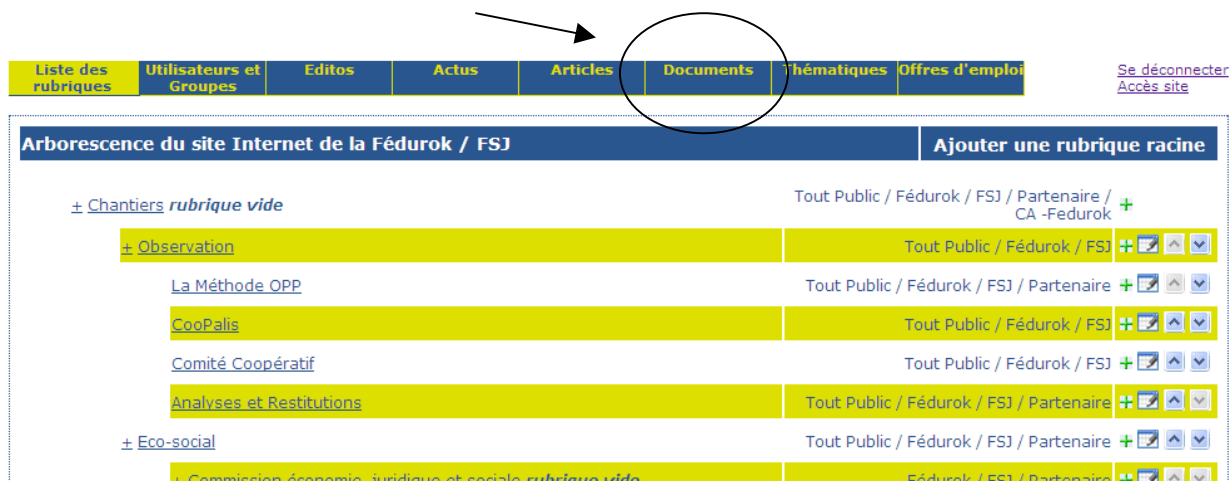
Mot de passe :

Entrer

Copyright © Zik Online 2005. Reproduction totale ou partielle interdite sans accord préalable.

### Etape 2

Cliquez sur la rubrique « Documents »...



Navigation menu: Liste des rubriques, Utilisateurs et Groupes, Editos, Actus, Articles, Documents, Thématiques, Offres d'emploi. [Se déconnecter](#), [Accès site](#)

Arborescence du site Internet de la Fédurok / FSJ Ajouter une rubrique racine

- ± Chantiers rubrique vide Tout Public / Fédurok / FSJ / Partenaire / CA -Fedurok +
- + Observation Tout Public / Fédurok / FSJ + [icônes]
- La Méthode OPP Tout Public / Fédurok / FSJ / Partenaire + [icônes]
- CooPalis Tout Public / Fédurok / FSJ + [icônes]
- Comité Coopératif Tout Public / Fédurok / FSJ + [icônes]
- Analyses et Restitutions Tout Public / Fédurok / FSJ / Partenaire + [icônes]
- ± Eco-social Tout Public / Fédurok / FSJ / Partenaire + [icônes]
- + Commission économie, juridique et sociale rubrique vide Fédurok / FSJ / Partenaire + [icônes]

### Etape 3

...puis cliquez sur « Ajouter un document »

A cette étape, vous pouvez également visualiser, modifier ou supprimer un document déjà mis en ligne, il suffit de cliquer sur ces icônes :



### Etape 4

Remplissez tous les champs demandés, à savoir :

- le titre du document
- la date de mise en ligne

- s'agissant du contenu : *TAPER AU KILOMETRE le texte présentant le document, il n'y a aucune mise en forme de possible*

- l'auteur du document
- chercher le document dans « Parcourir » puis copier/coller son intitulé dans « Libellé »

- renseigner la rubrique Mots-Clefs par les mots de votre choix, en les séparant par une virgule

- choisir une ou plusieurs thématiques

- cocher le niveau de lecture souhaité pour le document

*Ne pas oublier d'enregistrer pour mettre le document en ligne sur le site : il apparaîtra en page d'accueil comme nouveau document mis en ligne, puis dans les résultats du moteur de recherche, s'il est recherché (par mots du titre, mots clef etc.)*



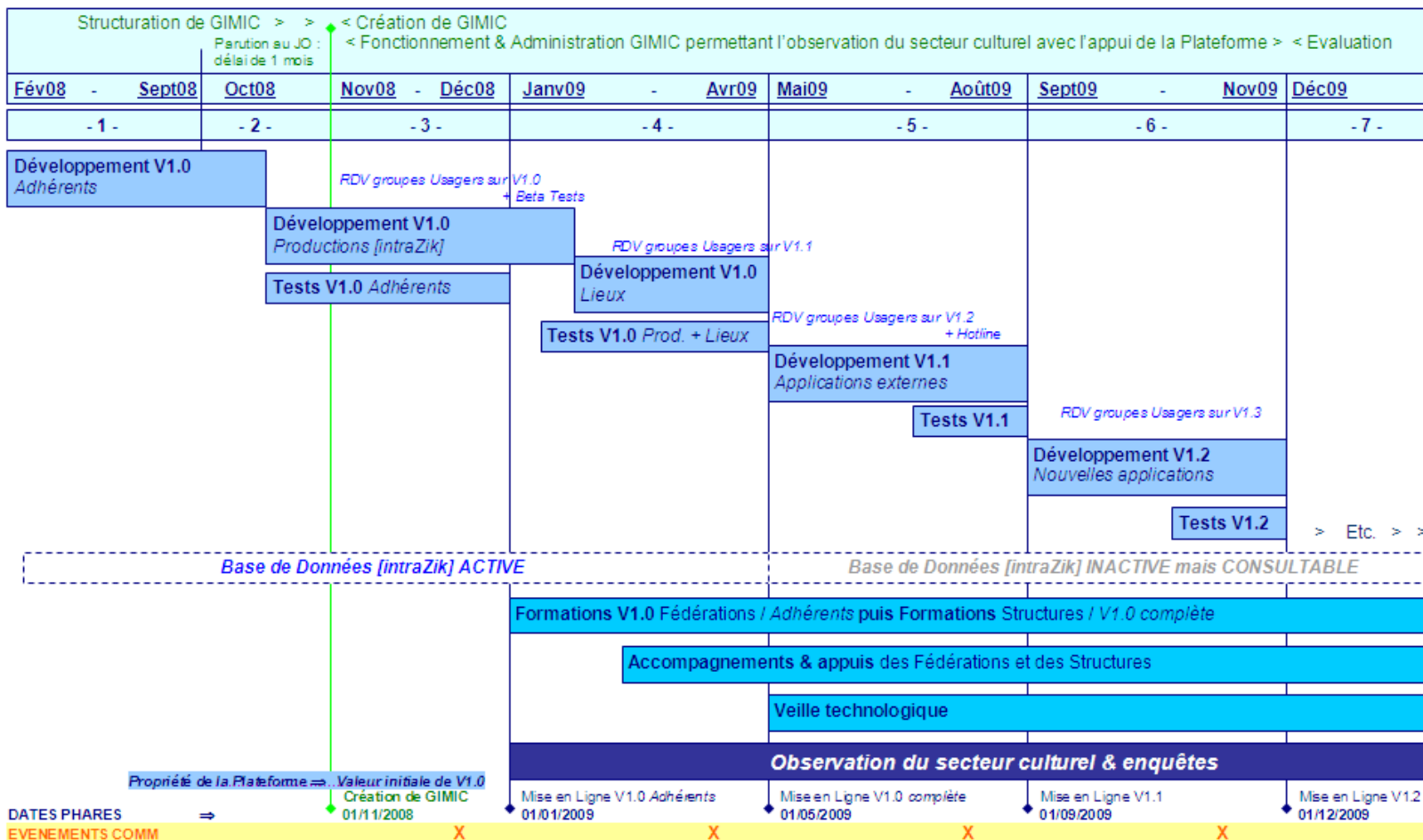


Groupement pour une information maîtrisée interactive et coopérative

### Schématisation de la mise en place et du développement de la Plateforme Chronogramme simplifié

La préparation de chaque nouvelle version nécessite 7 mois = 3 mois pour constituer le CdC + 4 mois de développements dont 1,5 mois de tests  
Chaque nouvelle version pourrait ainsi être mise en ligne tous les 4 mois

Structuration GIMIC // Développement de la Plateforme // Lancement & réalisation des activités // Observation & Enquêtes





# **Le management culturel territorial à l'ère des réseaux et du partage d'informations : le cas de la Fédération Nationale de lieux de musiques amplifiées/actuelles, la Fédurok.**

*ou Comment réinventer la territorialité à travers une démarche collaborative optimisée ?*

**Lieu de stage** Nantes, la Fédurok : Fédération nationale de lieux de musiques amplifiées/actuelles (stage de 5 mois)

**Résumé** Organisée en réseau, la Fédurok est une fédération qui développe un travail d'information, de réflexion et d'évaluation, en direction de ses propres adhérents, des pouvoirs publics et des organismes professionnels de la filière musicale. Alliant Sciences de l'information et Action culturelle face à un contexte de structuration en réseau du secteur des musiques actuelles, ce présent mémoire répondra à la question suivante : en quoi les nouvelles technologies de l'information ont contribué au développement du secteur culturel en réseau et quelles sont les pièges qui en résultent ?

**Mots clefs** FEDERATION ; MUSIQUES ACTUELLES ; TECHNOLOGIES DES RESEAUX ; MANAGEMENT DES SYSTEMES D'INFORMATION ; PARTAGE DES CONNAISSANCES ; CO-ELABORATION ; OUTILLAGE NTIC ; ACCOMPAGNEMENT ; ACTION CULTURELLE ET TERRITORIALE.