



LES TÊTES DE L'ART

L'ART DE LA PARTICIPATION

RÉJANE SOURISSEAU

À l'origine reconnues sur les « **projets artistiques participatifs** », Les Têtes de l'art ont développé, en réponse aux sollicitations du terrain, un **pôle d'accompagnement** au service des artistes et des initiatives culturelles émergentes. Avec un fonctionnement interne basé sur la **transparence** et une **gouvernance partagée**, cette structure créée il y a vingt ans à Marseille a réaffirmé la pertinence du statut associatif pour porter un ensemble **d'activités atypiques**, en cohérence avec **des valeurs fortes**.



►► Un cœur de métier historique

En 1996, trois amis comédiens, Sam Khebizi, Hervé Lavigne et Xavier Laurent, issus du Conservatoire national dramatique de Marseille, créent Les Têtes de l'art, d'une part pour porter leurs projets de créations personnelles, d'autre part pour organiser des **classes culturelles** et des **séjours de vacances** à dominante artistique dans le champ du **tourisme social**.

De plus en plus sollicitée par des structures socioéducatives (MJC, centres sociaux, etc.) à la recherche d'intervenants pour mener des projets culturels impliquant leurs publics respectifs, l'association élargit progressivement ses activités.



En quelques années se constitue un **solide réseau d'artistes professionnels** « *choisis pour la richesse de leurs parcours, leurs qualités pédagogiques et leur diversité* » (arts visuels, spectacle vivant, audiovisuel, multimédia, etc.). En 2009, pour compléter les besoins non couverts par le parc régional, Les Têtes de l'art mettent en place un **plateforme de matériel mutualisé**.

Elle constitue une « *alternative entre le prêt et la location* », à des tarifs abordables¹. En complément, si besoin, l'intervention de techniciens spécialisés est proposée. En réponse aux nombreuses questions que se posent les opérateurs, un **Guide des projets artistiques participatifs** (de création et/ou pratique) est édité².

Outre ces apports concrets, Les Têtes de l'art revendiquent une **certaine vision de l'art** : il est conçu comme « *un outil de transformation sociale, un vecteur de citoyenneté* » ; il s'agit de « *faire vivre des expériences collectives et artistiques, de valoriser les savoir-faire des personnes* ». Didier Faure, artiste³, précise : « *Quand un adolescent me dit : "Vas-y raconte ce que je t'ai dit", je me dois d'être juste, fidèle à sa parole ; l'enjeu est de me mettre au service des gens, non de livrer mon point de vue, mais cette posture nourrit ma pensée.* »

« *Travailler dans la durée, créer des passerelles, fédérer* » sont les maîtres mots de « *projets à la fois éclectiques et exigeants, conçus sur mesure* ». L'**approche** est ainsi toujours **pluridisciplinaire et multipartenariale**.

Ni structure de création ni structure de diffusion, Les Têtes de l'art trouvent ainsi leur place dans une fonction de médiation et accèdent en 2001 à une reconnaissance institutionnelle en devenant l'un des opérateurs culture de la politique de la ville. Dès lors, les actions vont se démultiplier : dans l'espace public ou contre le décrochage scolaire (*lire encadré page suivante*). En parallèle, une télévision participative est lancée sur le 3^e arrondissement de Marseille, où l'association est installée depuis son origine⁴.

Un tel **développement** n'est pas le fruit d'une stratégie préméditée mais « *s'est construit à partir d'intuitions, de demandes d'artistes et de partenaires* ».

¹ Financée au départ sur les fonds propres de la structure, elle permet de filmer, sonoriser, mettre en lumière un spectacle, etc.

² Disponible sur le site des Têtes de l'art

³ Comédien, auteur, metteur en scène, intervenant régulier pour Les Têtes de l'art

⁴ Au Comptoir Toussaint-Victorine, au cœur du quartier de La Belle de mai, friche industrielle de près de 5 000 m², abritant des entreprises et associations culturelles.

Aperçu de projets participatifs⁵

- Le dispositif **CréaCtions** propose des actions centrées sur les quartiers prioritaires relevant de l'Agence nationale de rénovation urbaine, sur les thématiques du contrat urbain de cohésion sociale : mixité, gestion urbaine de proximité, etc.
- Le projet **Place à l'art** permet de questionner les usages des places publiques grâce à des installations éphémères ou pérennes. Les **partenaires** des projets sont **multiples** : écoles, compagnies, théâtres, centres sociaux, MJC, MPT, réseaux d'éducation populaire, structures publiques, parapubliques, privées, etc. Pour alimenter la réflexion, Les Têtes de l'art étaient membres du réseau Banlieues d'Europe⁶ et ont organisé en 2013 les rencontres « L'art participatif en questions ».
- La **télévision participative**⁷ vise à offrir un espace d'expression, de communication et de création aux habitants du 3^e arrondissement, elle est aussi un moyen pour l'association de renforcer les rapports de proximité.

⁵ Liste complète sur www.lestetesdelart.fr

⁶ Le réseau Banlieues d'Europe a cessé ses activités en 2015.

⁷ www.teleparticipative.org, membre de la Fédération des vidéos des pays et des quartiers et des médias citoyens Paca.

►► Un accompagnement à 360 degrés

Dans le prolongement de la plateforme de matériel, pour répondre aux demandes exprimées par des artistes, des porteurs de projets et de petites associations culturelles, la mise en place d'un pôle d'accompagnement semble « *une évidence* ». Créé en 2011, après une étude de faisabilité et grâce à des aides publiques et privées⁸, il offre une palette de services : **temps collectifs, appuis individuels courts, suivis étalés sur plusieurs mois**. Sont travaillées aussi bien les **questions techniques** (juridique, gestion) que **stratégiques** (diversification des financements, relations institutionnelles, ancrage territorial).

Selon les cas, Sarah Thuillier, responsable du pôle, mobilise des compétences en interne, fait appel à des consultants ou oriente vers d'autres opérateurs : couveuses⁹ ; dispositif local d'accompagnement¹⁰ ; centres de ressources¹¹, bureaux de production¹², prestataires de services¹³ car, insiste-t-elle, « *nous cultivons les mises en réseaux, les dynamiques* ».

⁸ Région Paca, département, Fondation de France.

⁹ Cado, Inter-Made, BGE accès conseil.

¹⁰ Le DLA 13 est porté par Esia.

¹¹ Arcade, pôle info musical, MJC Aubagne.

¹² Internexterne, Bureau intermédiaire de production, In'8 Circle.

¹³ Cagec.

partenariales¹⁴. Dès 2011, nous avons ainsi accueilli SMart¹⁵ dans nos bureaux. Les services concrets de cette coopérative de gestion de projets culturels sont complémentaires aux nôtres (facturation, plateforme en ligne, etc.). **Des synergies se créent** : certaines personnes reçues au pôle utilisent ensuite la plateforme de matériel ou les services de SMart ou inversement ».

Hausse régulière du nombre d'utilisateurs, satisfaction des usagers (d'où le bouche à oreille), reconnaissance des partenaires publics (jouant le rôle de prescripteurs), le pôle est un succès et a pris une place déterminante dans l'identité des Têtes de l'art. Pour Vincent Mazer, de la région¹⁶, « il offre une **boîte à outils** globale et cohérente, particulièrement bien **adaptée aux besoins de structuration d'une partie du secteur culturel**. Au niveau de notre institution, c'est un **cas unique d'approche inter-services** : vie associative, économie sociale et solidaire, culture ».

Partenaire du service public

Pour Audrey Nikitine, chargée de mission vie associative à la région, « Les Têtes de l'art sont missionnées en tant que structure relais d'appui pour soutenir les petites associations, dont celles situées dans les quartiers. Le service est accessible à tous. Le conseil régional leur renvoie les sollicitations "techniques" et "sectorielles" qui lui sont adressées. Les salariés agissent avec **professionnalisme** : réponses rapides et personnalisées, durées modulables adaptées à la temporalité des projets, organisation souple, etc.

D'autre part, le **statut associatif** est défendu en tant que **véritable projet collectif permanent** et non comme simple support de portage d'une activité. Les personnes porteuses d'un projet plutôt individuel sont orientés vers d'autres formules. Les Têtes de l'art occupent ainsi **une place unique** à Marseille mais aussi dans les Bouches-du-Rhône et en Paca ».

Chiffres 2014

- Plus de 70 projets accueillis en individuel, près de 150 participants aux temps collectifs.
- Soutien public : 70 000 € (région) : 57 000 €, département : 13 000 €.

¹⁴ L'association est membre du Réseau des accompagnateurs marseillais pour les structures d'économie sociale et solidaire (Ramsess), adhérente de la Cress Paca.

¹⁵ www.smartfr.fr

¹⁶ Chargé de mission emploi-formation à la direction de la Culture.

►► Quand fonctionnement interne rime avec valeurs

Pour mener à bien ces différents projets, au fil du temps, **une équipe salariée s'est constituée**. Devenu directeur, Sam Khebizi fait le constat que la gouvernance n'a pas évolué et n'est plus adaptée à la taille et aux missions de la structure¹⁷. Il décide alors d'engager, à partir de 2010, « **un long et irréversible processus de transformation** », appliquant cinq principes croisés qu'il s'est appropriés lors d'une formation sur l'économie sociale et solidaire¹⁸ : informer, partager, coconstruire, associer, qualifier (lire encadré). Sa réflexion s'inspire également d'un projet européen d'échanges de pratiques entre plusieurs dirigeants d'associations hors secteur culturel¹⁹.

Cette démarche se traduit par **une réforme statutaire** et par le **passage d'un conseil d'administration (CA) de complaisance à un CA de compétences**, avec un renforcement du **lien de proximité** : la moitié des administrateurs sont des habitants

¹⁷ La présidente était alors sa compagne.

¹⁸ Formation en alternance de deux ans au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

¹⁹ Projet lancé par la Coopération locale et appui aux initiatives dans l'économie sociale et solidaire (Claie).

Cinq principes clefs d'une gouvernance participative

- **Transparence**, indispensable pour créer la confiance : « *L'information est accessible à tous, les outils pour la diffuser sont nombreux.* »
- **Partage** : créer des espaces de rencontre formels et informels (événements conviviaux), où les parties prenantes peuvent faire « communauté ».
- **Coconstruction** : des projets collectifs se débattent et s'imaginent ensemble.
- **Pouvoir de décision** : « *L'enjeu n'est pas tant dans la participation que dans le transfert réel du pouvoir de décision.* »
- **Qualification** : des temps réguliers permettent à chacun de se former, d'apprendre, de progresser : « *Tout le monde se professionnalise.* » Un séminaire annuel est organisé.

Les conditions d'émergence, la faisabilité et les résultats de l'ensemble du processus ont été analysés par le chercheur Philippe Eynaud²⁰.

²⁰ www.ifris.org

du quartier « pour nourrir le projet artistique et l'implantation territoriale ». Une attention est également portée à la parité, l'intergénérationnel, la diversité culturelle, l'équilibre entre anciens et récents administrateurs. « L'arrivée de nouvelles personnes au sein du CA appelle une transmission, nous oblige à mettre des mots, à partager davantage le projet », souligne Huguette Bonomi, présidente.

Pourtant souhaité par le directeur, un tel mode d'organisation le renvoie parfois à des contradictions : « Comment lâcher prise tout en gardant (un peu) la main ? » Quelques désaccords surgissent avec le CA ; ils sont surmontés. « On cherche à mettre en place une organisation pour que Sam ne concentre pas toutes les informations et responsabilités. » Pour le principal intéressé, « malgré sa complexité, l'aventure est intéressante à vivre ! **La réforme profonde de la gouvernance a joué un rôle fondamental dans notre développement** : l'association (après réflexion nous avons décidé de garder ce statut) est désormais mieux reconnue par ses partenaires, ses membres et les habitants du territoire ».

La **place des salariés** a été renforcée : ils sont incités à être autonomes (chacun gère son budget), à progresser (politique de formation continue). D'autre part, tous les contrats aidés ont été transformés en CDI de droit commun.

Quant aux artistes, s'ils ne font pas partie du CA – afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêt –, ils sont associés au fonctionnement²¹, par le biais du conseil artistique consultatif (CAC, « qui démarre doucement »), mais aussi via « des discussions permanentes » car « la mise en place d'une gouvernance participative va au-delà des cadres formels ».

►► 20 ans, un nouveau cap !

Alors que les premiers projets développés par Les Têtes de l'art en Europe et autour de la Méditerranée à partir de 2008 sont plutôt de petite envergure²², l'année 2014 marque une bascule : **l'association est sélectionnée²³ par la Fondation européenne de la culture (ECF)**, pour son programme « Connecting Culture, Communities and Democracy ». Missionnée pour organiser

une rencontre internationale²⁴ en vue de réfléchir au rôle de la culture dans les pratiques démocratiques à travers l'Europe, l'association « relève le défi et bénéficie d'une mise en visibilité de son travail souterrain ». Le projet global assure un financement important sur trois ans au moment du désengagement de certains financeurs privés.

Depuis sa création, **l'association a su inventer, rebondir** avec l'appui régulier de regards extérieurs (dispositif local d'accompagnement, chercheurs) ; gageons qu'elle continuera à **se transformer en restant fidèle à ses valeurs** d'origine.

	ÉMERGENCE	PROFESSIONNALISATION	MATURITÉ
ACTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> Installation au Comptoir Toussaint-Victorine, développement des projets d'art participatif dans le cadre de la politique de la ville. Activité modeste, ponctuelle, quelques classes et séjours artistiques (1996 à 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> Opérateur culture pour la politique de la ville de Marseille. Mise en place d'un pôle mutualisation adossé au pôle projets artistiques participatifs. Premiers « petits » projets européens. Obtention de fonds auprès de fondations privées. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 50 et 60 projets différents menés chaque saison, une moyenne de 3 000 participants. Création du pôle d'accompagnement (2010). Accueil de SMart dans les bureaux des Têtes de l'art (2012). Premier gros projet européen (2014). Budget : 600 000 €.
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> Réseau restreint de 5 artistes. Gestion bénévole. Crise de croissance (fin année 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> Constitution d'une équipe de permanents, création d'un poste de directeur : deux équivalents temps plein (ETP) en 2007. Structuration interne grâce à des apports extérieurs (DLA, expertises, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> 10 ETP (2014). 120 artistes. Changement gouvernance, refonte statutaire. Gestion responsable et efficace d'une crise financière (2013). Recherche-action (2014).
	1996	2000	2009 → 2015

²¹ Une grille tarifaire commune a par exemple été mise en place.

²² Avec, par exemple, l'Institut international de théâtre méditerranéen (ITM).

²³ Seules six structures ont été sélectionnées au niveau européen par la Fondation.

²⁴ Cinquante porteurs de projets issus de vingt-trois pays réunis lors de l'Idea Camp.

À RETENIR

Facteurs de réussite

- Ancrage local et actions à l'international.
- Ingénierie forgée à partir du terrain.
- Reconnaissance des partenaires publics.
- Appartenance à de multiples réseaux.
- Capacité à mobiliser des fonds privés et européens.
- Prise de recul, formalisation des évolutions.
- Gouvernance partagée.
- Autofinancement à presque 50%.

Freins/questions

- Baisse du nombre des classes et séjours culturels.
- Niveau d'activité important des salariés, rémunérations à améliorer.
- Place encore prépondérante du directeur.
- Conseil artistique consultatif encore peu opérant.
- Peu de reconnaissance de la part de la Drac.
- Dépendance aux politiques publiques pour la fonction d'accompagnement.
- Besoin de capitaliser sur l'art participatif.

CONTACTS



contact@lestetesdelart.fr



www.lestetesdelart.fr



04 91 50 77 61



opale