



SE/cW

Vendredi 18 avril 2014
Les coopérations dans le secteur culturel

Intervenants

Témoignages sur le SE/cW (Morlaix)

- Thierry Seguin, Directeur du Théâtre de l'Entresort
- Eddy Pierres, Directeur de Wart
- Véronique l'Allain, Directrice du cinéma La Salamandre

Témoignage sur le Pôle Max Jacob (Quimper)

- Bernard Le Noac'h, Directeur de Très-Tôt-Théâtre

Témoignage sur le Tétris (Le Havre)

- Franck Testaert (grand témoin de la rencontre), directeur du Tétris

Modération, recherches théoriques et organisation

- Maryline Chasles, Directrice du Collectif des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne
- Clara Canis, Chargée de mission au Collectif des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne

➤ INTRODUCTION

Si les mots « coopération » et « mutualisation » semblent être le propre de notre époque – à l'ère de la transversalité entre les esthétiques, les secteurs... et dans un contexte socio-économique qui invite aux regroupements coopératifs –, il est intéressant de constater que ces mots existaient déjà dans l'Antiquité.

- Le nom « **coopération** » est issu du latin *cooperatio, onis, f* et désigne le fait d' « **agir ensemble afin d'obtenir un résultat avantageux** »¹.
- Le mot **mutualisation** a également son pendant dans la langue latine (*mutuus, a, um* : rendre la pareille à quelqu'un) et désigne le fait de **mettre en commun des moyens techniques, logistiques, de communication, des services, des savoir-faire, des lieux**².

Ainsi compris, **la mutualisation est un des outils mobilisé dans une démarche de coopération** : toute action de mutualisation s'intègre dans une démarche de coopération (car on fait ensemble), mais l'inverse n'est pas nécessairement vrai (on peut coopérer en s'entre-aidant à plusieurs sans toutefois aller jusqu'à mutualiser des moyens, compétences...) Néanmoins, ces deux notions impliquent une **idée de réciprocité et de mutualité**.

Passé ce point définitionnel, il importe de se demander comment les collaborations entre acteurs culturels répondent aux exigences pragmatiques qui en découlent : prendre des décisions qui tiennent compte des besoins individuels et des besoins du groupe ; s'organiser à plusieurs ; créer un système économique et juridique viable ; permettre à chaque structure de conserver la singularité de sa ligne artistique, pour répondre à la diversité des pratiques et des attentes des citoyens etc.

Qui plus est, dans un contexte marqué par la raréfaction des financements publics, la réforme des collectivités territoriales, l'atomisation du secteur associatif culturel, **il existe un leitmotiv qui consiste à dire que mutualiser permet d'opérer des économies d'échelle**. Qu'en est-il réellement ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyerons sur trois témoignages – l'association SE/W à Morlaix, le Pôle Max Jacob à Quimper et le Tétris au Havre – pour voir comment ces projets ont intégré les enjeux qui traversent les expériences de coopération culturelles : la gouvernance, l'économie du projet et son identité.

¹ Précis de sociologie de Jean-Michel Morin, la Procure, Paris, 2004.

² Rencontre du 29 novembre 2012, organisée par le Conseil général du Finistère et animée par Opale : *Les coopérations culturelles sur les territoires, quels enjeux, quels outils ?*

➤ LE SE/^cW

○ **Approche bottum up à l'initiative de 3 associations porteuses...**

Les trois structures à l'initiative du projet SE/^cW (Salamandre, Théâtre de l'Entresort, Wart) se trouvaient dès l'origine du projet dans une bonne dynamique, avec une hausse exponentielle de leur fréquentation. Elles ont des affinités très fortes et leurs projets artistiques se croisent depuis longtemps. Elles se sont réunies pour investir le site de la Manufacture pour en faire un lieu de vie culturelle et tenter de faire ensemble ce que séparément chaque association ne pouvait pas faire. Les différents financeurs (Etat, région, département, agglomération, ville et les Genêts d'Or) ont accueilli favorablement le projet.

○ **Présentation succincte du projet**

Trois associations sont à l'origine du projet SE/^cW :

- « S » de la Salamandre, cinéma d'art et essai ayant tous les labels (art et essai, recherche, jeune public et répertoire) ;
- « E » du Théâtre de l'Entresort, compagnie de théâtre qui a la particularité de travailler avec des comédiens issus d'un établissement social d'aide par le travail, le « c » de l'atelier Catalyse, des acteurs handicapés mentaux avec qui la plupart des créations sont réalisées ;
- « W » de Wart, association créée pour organiser le festival Panoramas, puis devenue producteur de spectacle, elle accompagne des artistes ;

Les trois associations ont des points communs qui les rassemblent :

- une habitude de travailler en commun ;
- trois associations en pleine expansion, mais limitées dans leur développement par des équipements vétustes et un problème de place ;

○ **Intégration des enjeux de gouvernance, économiques et identitaire**

La gestion du projet, mode de gouvernance : une association d'associations

Création d'une association d'association en 2012, composée de 3 personnes morales (les 3 associations), avec un bureau composé aujourd'hui des 3 présidents des associations fondatrices qui sont tour à tour président du SE/^cW.

Le Conseil d'Administration est composé de 12 personnes, avec 3 représentants de chaque association et les 3 présidents. Il fonctionne selon un principe de vote à l'unanimité. Pour faciliter les échanges, le SE/^cW met en place une procédure pour régler d'éventuels conflits ou difficultés. Cette organisation se pense au fur et à mesure et est continuellement modifiée.

L'organisation « technique »

- un groupe de coordination, le « G3 » : réunit les trois directeurs de chaque association pour planifier les décisions.
- de nombreux groupes de travail inter-associatifs, composés des salariés de chaque structure et de bénévoles des associations : un groupe technique qui coordonne tous les aspects liés au suivi du chantier, un groupe communication etc.

SE/^cW détient la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage

Comme il s'agit d'un portage privé il n'y a pas eu de marché public à faire, les architectes ont été choisis par affinités, ce qui permet un travail quotidien déterminant : la maîtrise d'œuvre a été confiée aux architectes du projet, Catherine Rannou et Jérôme Guéno ; l'assistance à maîtrise d'ouvrage à Jean-Michel Cueff.

Et d'autres assistances à maîtrise d'ouvrage plus « classiques » que l'on retrouve sur les chantiers et également une spécifique sur les questions de régie en rapport à la création de la salle spectacle commune aux musiques actuelles au théâtre et la danse, qui pose des questions particulières.

Le recours à un DLA pour instaurer une gouvernance efficiente

Le DLA a permis d'apporter un regard extérieur sur les aspects organisationnels, juridiques et économiques. Il a été réalisé par un cabinet non spécialisé dans le milieu culturel, mais sur les questions de regroupement. La mission portait sur : la marche à suivre en terme d'organisation, les questions à se poser jusqu'à l'ouverture de l'équipement ; les points de vigilance en matière juridique ; l'équilibre économique de l'association SE/^cW (en tenant compte des coûts de fonctionnement liés à la programmation artistique déjà existante).

○ La mutualisation a-t-elle permis d'opérer des économies d'échelle ?

Dans le cadre du projet SE/^cW, la mutualisation s'est accompagnée d'une hausse des budgets de fonctionnement : pour réhabiliter le site (en y intégrant des aménagements des à la question des handicaps) de la Manufacture ou pour développer en plus des projets portés par les associations un projet culturel commun. Le coût global avoisine 3,8 millions d'euros.

○ Etat de la réflexion & pistes à poursuivre...

Deux questions prioritaires se posent aujourd'hui :

- des questions juridiques liées au regroupement d'associations
- des questions sur l'évolution des postes

➤ LE POLE MAX JACOB

○ Approche bottum up ou up down?

Si les associations qui constituent le projet ont fait part très tôt de leurs desseins pour le site de l'ancien théâtre Max Jacob (2005), les instances publiques ont également investi ce lieu en demandant aux acteurs culturels de participer à la co-construction du Pôle (2008). La paternité du projet diverge selon l'endroit où l'on se place, et oscille entre l'injonction politique et le regroupement spontané d'acteurs.

Néanmoins, il revient à la Ville de valider ou non les propositions des futurs habitants du Pôle (en matière de gouvernance, de gestion, d'organisation...), d'assurer la maîtrise d'ouvrage et de décider des axes stratégiques du projet. Une telle configuration semble davantage s'inscrire dans une approche de type *up down* puisque la Mairie peut à tout moment mettre en péril les choix des acteurs, malgré les longs mois de travail et de recherche.

○ Présentation succincte du projet

Le projet naît en 2008 à Quimper, lors des Etats Généraux de la Culture à Quimper et visait à combler certains manques (absence d'espace pluridisciplinaire, infrastructures manquantes pour les musiques actuelles, les pratiques amateurs...)

Il s'agissait alors de réhabiliter l'ancien théâtre Max Jacob construit au 19^{ème} siècle, ainsi que plusieurs bâtiments adjacents et des jardins, pour y regrouper une multitude de structures culturelles et socio-culturelles. Le site était déjà habité depuis les années 1990 par la fédération des associations de langue et culture bretonnes de Cornouaille Ti Ar Vro et le Bagad Kemper. Très vite, d'autres associations ont rejoint le projet à la demande de la Ville telles que les Polarités (association de musiques actuelles), Très Tôt Théâtre (association de diffusion de théâtre jeune public), le conservatoire municipal de musique, de danse et d'art dramatique et l'école des Beaux-Arts, le Théâtre de Cornouaille, la Galerie Artem, l'association Art4Context et trois Maisons Pour Tous.

Au sein du Pôle Max Jacob se rencontrent **une variété de statuts** (régie municipale, régie autonome, associations, EPCC) et **d'esthétiques**. Les membres se répartissent de la manière suivante : 3 partenaires institutionnels intègrent le projet en tant que **membres de droits**, une dizaine d'acteurs culturels en tant que **membres fondateurs**, et 3 structures (compagnie TEEM, galerie Artem, association gros plan) en tant que **membres associés**. Les enjeux diffèrent selon les membres fondateurs et associés, car certains vont habiter sur le site

tandis que d'autres collaboreront autour du projet sans toutefois être y être implantées géographiquement.

La répartition du bâti s'organise de la manière suivante : le Novomax abrite le conservatoire municipal de musique, de danse et d'art dramatique ainsi que les Polarités se sont vues confiées la gestion d'une salle mutualisée de 150 m² ; le Greta, au sein duquel se trouvent un restaurant, les locaux de Très-Tôt-Théâtre, d'Artem et l'accueil ; l'atelier des jardins, divisé en 2 salles de 100m² avec une partie dédiée aux expositions et une autre aux mouvements (ces espaces servent également de salle de résidence) ; les locaux de la fédération des associations de langue et culture bretonnes de Cornouaille Ti Ar Vro.

La ville détient la maîtrise d'ouvrage, et non les acteurs eux-mêmes, ce qui complexifie le dialogue entre les parties prenantes (la ville décide de l'organisation des espaces, des moyens alloués à leur rénovation et du calendrier des travaux).

○ **Intégration des enjeux de gouvernance, économiques et identitaire**

Le Pôle Max Jacob regroupe de nombreux partenaires. Se pose alors la question de savoir comment communiquer et structurer la gouvernance en interne...

Le « laboratoire central »

A l'issue d'un Dispositif Local d'Accompagnement sur la gestion administrative, technique, juridique et la gouvernance, le collectif d'acteurs a décidé de se doter d'une association appelée le « **laboratoire central** » (sans membres permanents). Cette entité émane d'un long travail de concertation autour du cahier des charges et avait vocation à recevoir la totalité des financements pour le fonctionnement des structures. Mais la ville a refusé cette proposition au motif que cela risquait d'engendrer une situation de gestion de fait³, en lui préférant le statut de régie municipale. Finalement, le statut d'association support a été retenu. Le laboratoire central a désormais pour mission de décrire comment seront utilisés les espaces mutualisés et de garantir la charte éthique, la compétence financière lui ayant été enlevée. Il est composé d'un Président bénévole, de douze partenaires associatifs, d'une école de musique et de trois élus.

Si la gestion à 12 est difficile, chaque association a une voix qui a le même poids, qu'elle s'implique ou non dans le projet. Cette organisation présente certes certaine limite (le degré d'implication des structures ne pesant pas sur la mise à disposition des espaces), mais elle a

³ « La gestion de fait est donc le maniement de deniers publics par une personne n'ayant pas la qualité de comptable public. Il s'agit d'une violation du principe de séparation des ordonnateurs et des comptables », (Collectivités locales, disponible sur : <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/gestion-fait>)

le mérite d'être égalitaire. Il revient désormais au Conseil d'Administration d'analyser l'ensemble des demandes formalisées par les acteurs et de prendre des décisions.

Les associations

Le « laboratoire central » est épaulé par deux associations qui ont signé une convention avec la Ville de Quimper : Très-Tôt-Théâtre pour la partie touchant au Théâtre ; les Polarités pour la gestion de l'espace de 150m² dans le NovoMax. La création de ces deux entités aurait pu fragiliser la cohésion du groupe en plaçant sur le devant de la scène deux associations désignées par les pouvoirs publics, malgré les démarches engagées par les acteurs pour aboutir à un mode de gouvernance partagé.

La mise en œuvre d'un mode de gouvernance démocratique

Les actuels et futurs habitants du Pôle Max Jacob ont intégré un processus de concertation permanente au fil de l'avancée du projet :

- phase 1 : élaboration d'un protocole d'accord
- phase 2 : écriture du programme sur les usages du lieu
- phase 3 : intervention de deux consultantes de Culture et Proximité dans le cadre d'un DLA⁴ pour apprendre à « fonctionner ensemble », en gérant la cohésion à l'aide d'une cartographie des craintes et des peurs (audit individuel et restitution anonyme)
- phase 4 : définition du mode de gestion et réalisation d'un protocole d'accord éthique qui clarifie les principes, les engagements, les droits des usagers, ainsi qu'une charte éthique.

○ La mutualisation a-t-elle permis d'opérer des économies d'échelle ?

La démarche repose sur une triple mutualisation : gouvernance, programmation (création, diffusion) et recrutement collectif mutualisés (via Très-Tôt-Théâtre). Néanmoins, elle s'est avérée très coûteuse en temps (de réunions, échéancier incertain et repoussé), en énergie et en moyens financiers. Certains acteurs culturels auraient préféré que la Ville leur confie la gestion d'un lieu, plutôt que d'intégrer le Pôle Max Jacob. Cette seconde piste aurait été moins coûteuse pour les acteurs et les financeurs.

○ Etat de la réflexion & pistes à poursuivre...

Le Pôle Max Jacob s'inscrit aujourd'hui dans un contexte particulier à Quimper avec le changement d'équipe municipale. La question du devenir du projet n'ayant pas été finalisée sous le précédent mandat, il appartient désormais à la nouvelle municipalité de décider des orientations à poursuivre, au risque de remettre en question les 9 années de travail engagées (2005-2014) entre les parties prenantes.

⁴ Cnar Culture Fiche expérience : les coopérations culturelles: Pôle Max Jacob : une expérimentation en cours. http://www.culture-proximite.org/IMG/pdf/CnarCulture_Fiche_Quimper.pdf

Aujourd'hui les travaux ont démarrés mais la gestion du Pôle Max Jacob reste en questionnement. Au vue du contexte politique, économique, la Ville devrait donner une réponse à l'automne 2015, tant sur la rénovation du théâtre (sur le budget y afférant et le contenu des travaux) que sur le fonctionnement global du Pôle Max Jacob. Cette situation témoigne de la fragilité des expériences de coopérations face à l'impact du politique et des changements de majorité.

> LE TETRIS

○ **Approche *bottum up***

Le projet du Tétris a été initié et réalisé par l'association Papa's Production, ancrée sur le territoire havrais depuis 1997, qui accompagne les groupes de musique locaux. Il a été conçu en lien étroit avec le secteur culturel et associatif local. Cette phase de concertation a permis de créer un équipement qui répond aux aspirations et aux besoins de l'ensemble des parties-prenantes.

Aujourd'hui, le modèle du Tétris inspire de nombreux projets de coopération culturelle, par côté « punk », ambitieux et avant-gardiste. Il apparait comme un des exemples les plus abouti en France de coopération entre acteurs culturels.

○ **Présentation succincte du projet**

En 2010, l'équipe de la Papa's Production imagine la création de ce lieu en réponse à la fermeture du Cabaret Electric, salle de musiques actuelles du Havre. Elle a d'abord souhaité pérenniser son activité dans ce lieu de diffusion, puis a décidé de s'implanter sur le site de l'ancien fort militaire de Tourneville où elle a implanté le Tétris, un bâtiment atypique (et écologique) réalisé à partir de containers.

Au moment de la création du Tétris (2010), l'association Papa's Production a fait appel à Fazette Bordage – en tant que chargée de mission – pour recueillir les besoins des acteurs culturels havrais, des associations, des collectivités locales et co-construire le projet. Ce travail préalable a ensuite permis de rassembler une trentaine d'associations, dans le but de mutualiser leurs moyens, des emplois (via la plateforme commune) de travailler ensemble et de mettre à disposition des outils. Il en est également ressorti le besoin d'ajouter une salle d'exposition, un restaurant pour les publics et les salariés, des salles d'hébergement pour les résidences artistiques.

A l'issue de cette phase de concertation, l'association a rencontré les politiques de la ville du Havre pour leur présenter leur démarche : « Ce projet est lié à la ville du Havre dans lequel il s'est implantée, ville qu'il était important de connaître, d'impliquer et de convaincre. La force ici a été que la ville n'a eu à s'occuper de rien », explique Franck Testaert, directeur du Tétris.

Dès 2010, le programme architectural est confié aux architectes havrais Laurent Martin et Vincent Duteurtre, qui assureront la réalisation du bâti : « Un choix qui illustre l'un des engagements en faveur du circuit court, garantit l'avantage d'un suivi de chantier optimal, et simplifie les démarches et assure souplesse et flexibilité face aux impondérables »⁵.

Le Permis de Construire a été déposé et validé en 2011. Le chantier a débuté en février 2012, avant même d'avoir perçu l'argent de l'Etat et du département. L'association a embauché un directeur technique pour suivre la construction. Elle a également recueilli les avis des professionnels du spectacle vivant pour construire des espaces fonctionnels (branchements électriques de proximité pour gagner du temps...)

Une des particularités du Tétris réside dans le fait que l'association porteuse est propriétaire et gestionnaire du Tétris pour une durée de 17 ans. Elle a assuré son entière réalisation et dispose de la maîtrise d'ouvrage sur le bâtiment.

« La Ville du Havre a saisi l'opportunité de déléguer la construction du bâtiment à l'association qui assurerait les appels d'offre, le suivi de chantier jusqu'à la finalisation et au fonctionnement du Tétris, et sans délégation de service public. »⁶

Cela s'accompagne d'un gain de temps, d'une réduction des coûts et d'une simplification des procédures. Après 18 mois de travaux, le Tétris comprend une salle de 850 places, un club modulable de 180 places, 1 salle d'exposition, 1 restaurant, 2 studios de répétition, 1 restaurant et 4 logements. Le bâtiment intègre également les normes Haute Qualité Environnementale, avec 300m² de panneaux solaires, des bacs de récupération d'eau de pluie, une orientation du bâtiment au sud pour une économie de chaleur et de lumière. De nombreux aspects du développement durable sont présents : mise en place d'un compost et tri sélectif des déchets, utilisation du circuit court pour l'achat de matières premières, travail en lien avec les CAT et entreprises d'insertion, stock de gobelets consignés, utilisation de bâches ré-imprimables et récupération, sources lumineuses basse-consommation, traitement des déchets informatiques, recours à un fournisseur d'électricité verte, choix d'un café équitable et bio, mise en place d'espace de co-working, participation à la mise en place de logiciels libres (billetterie, gestion, ressources humaines), d'un jardin potager participatif, placement dans des Banques Coopératives, invitation au co-voiturage etc.⁷

⁵ *Le Tétris, un lieu de rencontre entre culture et économie sociale et solidaire*, Papa's Production, p 11.

⁶ *Le Tétris, un lieu de rencontre entre culture et économie sociale et solidaire*, Papa's Production, p 11.

⁷ *Idem*, p 12.

○ **Intégration des enjeux de gouvernance, économiques et identitaire**

Comme indiqué plus haut, un travail important a été mené en matière de gouvernance à l'aide de Fazette Bordage. L'objectif était d'investir le plus de monde possible, de construire un projet commun. Cette démarche très horizontale et coopérative a également joué dans le choix des statuts puisque le format juridique de la SCIC a été retenu pour casser le côté pyramidal.

○ **La mutualisation a-t-elle permis d'opérer des économies d'échelle ?**

La mutualisation a permis de réaliser des économies d'échelle importantes grâce à une phase de concertation suivie d'une maîtrise d'ouvrage associative.

La concertation entre les futurs usagers du Tétris visait à créer un lieu « utile » qui corresponde aux besoins des structures locales. En effet, près de la moitié des événements sont portés par une association locale accueillie à titre gratuit. Ces dernières ne paient pas des coûts de location de salle et ont accès à des logements mis à disposition des équipes pour une somme modique. Autant de facteurs qui diminuent les coûts de production dans les deux sens.

30% d'économies ont pu être réalisées lors de la construction du bâtiment. L'association du Tétris a réalisé un appel d'offre et a négocié avec les entreprises du bâtiment. Les architectes ont aussitôt vu que les prix proposés par les entreprises étaient moins chers de 30% que lorsque la construction est portée par une collectivité ou une institution publique. Le statut d'association ne requiert pas de devoir passer par des marchés publics et permet de négocier les prix, dans un souci d'une économie de l'argent public.

○ **Etat de la réflexion & pistes à poursuivre...**

- Le Tétris souhaite renforcer les aspects de développement durable

> CONCLUSION

Si chaque projet de coopération culturelle est unique et qu'il n'existe pas de modèle en la matière (il s'agit à chaque fois de projet singulier, lié à son propre territoire qu'il faut savoir appréhender), nous pouvons cependant repérer quelques **facteurs facilitants**.

Tout d'abord, il apparaît que le fait de **disposer de la maîtrise d'usage et d'ouvrage** permet de gagner en efficacité et de jouir d'une relative autonomie. Les différents témoignages ont permis de montrer que **les approches de types *bottum up*** (qui partent des acteurs eux-mêmes et qui ont un véritable pouvoir décisionnel) **semblent faciliter les expériences de coopération**. En effet, cela évite de complexifier les démarches et de créer des « usines à gaz » en multipliant les volontés et les interlocuteurs.

Il est souvent nécessaire de **pouvoir bénéficier d'un accompagnement extérieur** pour choisir le mode de gouvernance, de gestion ou le statut juridique du projet, en faisant appel à des professionnels venant d'un autre domaine que le secteur culturel, pour croiser les regards et les compétences, à l'image du SE/W.

Par souci de transparence et d'efficacité, il est important de **clarifier dès le début de la collaboration la marge d'action qui est laissée à chacun** : quels pouvoirs peuvent être délégués ? S'agit-il simplement d'un sondage, d'une concertation, ou peut-on aller jusqu'à la co-décision ? Une telle attitude évitera de tomber dans l'écueil de l'illusion de concertation.

Qui plus est, la coopération est une posture relationnelle (au niveau individuel et collectif) et cela ne va pas de soi (de par notre éducation qui nous pousse à être le meilleur et non pas à agir dans la complémentarité...) Ainsi, il est important de **se doter d'outils pour apprendre à écouter les avis et les besoins des différentes parties prenantes**, en travaillant par exemple sur les tensions – qui constituent de véritables moteurs – plutôt que de les nier.

Enfin, la question des modalités de financement des projets coopératifs a été soulevée : la mutualisation permet-elle de réaliser des économies ou nécessite-t-elle des moyens supplémentaires ?

Plusieurs postures existent.

D'un côté, **il semblerait que ces dynamiques méritent d'être encouragées et soutenues financièrement**, dans la mesure où **cela suppose du temps** (chacun va devoir se libérer sur son temps de travail pour donner vie à un projet de mutualisation, temps qui va être investi dans les structures respectives), **de l'énergie, des moyens**.

De l'autre, l'expérience du Tétris montre que le fait de laisser une grande **part d'autonomie aux acteurs culturels** leur permet de réaliser des choix judicieux qui intègrent les pratiques de ce secteur. Leur maîtrise du dossier – depuis la phase de conception à sa réalisation, en passant par la construction – a entraîné une baisse sensible des coûts de fabrication et de fonctionnement. Ce type de posture leur a par ailleurs permis de gagner en compétence, de se former face à de nouvelles inconnues et d'apprendre à « faire par soi-même ».

Quoi qu'il en soit, les plus-values sont nombreuses : diversification des activités en s'associant à des structures complémentaires ; élargissement des publics et proposition d'une programmation susceptible de répondre aux goûts, aux pratiques et aux aspirations de chacun en matière culturelle (*empowerment* citoyen) ; capacité à s'associer pour aller plus loin pour accroître la qualité du projet culturel ; création d'un vaste réseau ; expérience humaine pour les usagers (gain de sens, de légitimité, bien-être au travail) ; développement de compétences (juridiques, construction, économiques, gouvernance, communication...)