

## ▶▶▶ DIVERSITE DES PRATIQUES D'ÉCHANGES DE SAVOIR-FAIRE ENTRE PROFESSIONNEL·LE·S : TSF (TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE), MENTORAT, COMPAGNONNAGE, ETC. ÉTUDE DES PRATIQUES DANS LE SECTEUR CULTUREL ET L'ESS

REDACTION : ALINE PEYREGNE (LES BEAUX PROJETS) ET STEPHANIE MAUPILE (OPALE)



Réalisé par Opale avec le soutien de la Fondation Crédit Coopératif

## TABLE DES MATIERES

▷ Introduction .....	3
1. Les échanges de savoir entre professionnel-le-s : premiers éléments de définition .....	4
2. Un recensement des pratiques d'échanges de savoir-faire qui révèle des territoires et des secteurs inégalement pourvus.....	6
3. Répertoire des dispositifs de transfert de savoir-faire (TSF) et apparentés (mentorat, compagnonnage) dans la culture et l'ESS, en France, en 2022 .....	7
4. La prépondérance des dispositifs dans les musiques actuelles, fruit d'années de concertations.....	11
5. Une proposition de cadres structurants diversifiés au service de la coopération entre professionnel-le-s.....	13
6. Une terminologie identique qui recouvre diverses modalités de mise en œuvre .....	14
▷ Les transferts de savoir-faire : émergence, pratiques, concordances et points clefs des dispositifs .....	19
1. Les dispositifs de TSF dans la culture et l'ESS : retour sur leurs conditions d'émergence en Nouvelle-Aquitaine.....	19
2. Le déploiement des dispositifs de TSF dans d'autres territoires.....	22
3. Expérimentation d'un dispositif TSF national dans le secteur des arts visuels, un partenariat Fraap/Opale.	24
4. Les points clefs des pratiques de TSF entre professionnel-le-s .....	27
5. Ressemblances et distinctions entre le TSF et l'action de formation en situation de travail (Afest).....	31
6. TSF et DLA. Deux démarches, deux publics et une même ambition : l'appui à la professionnalisation .....	33
▷ Les dispositifs apparentés aux TSF : mentorat, compagnonnage et visite apprenante	35
1. Le mentorat dans la culture : des dispositifs pour soutenir les femmes et les jeunes dans leur parcours professionnel.....	35
2. Le compagnonnage, une forme d'échange de savoir éprouvée dans le champ artistique.....	37
3. Les caractéristiques communes aux différents types d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s...	38
4. La visite apprenante, une forme d'échange de savoir qui mise sur l'in-situ.....	40
5. Exemples d'échanges de savoir-faire dans l'ESS (hors filière culture).....	41
6. En dehors de l'ESS : mentorat, TSF, etc. Des outils pour l'insertion, le maintien dans l'emploi et la gestion des risques psychosociaux.....	43
▷ Conclusion.....	45
▷ Bibliographie/ressources/outils.....	47

## ▷ INTRODUCTION

Depuis 35 ans, Opale observe, valorise, outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Au travers de sa fonction « Centre de ressources Culture » pour le dispositif local d'accompagnement (DLA), Opale contribue à l'articulation du DLA avec d'autres formes d'appui pour les structures artistiques et culturelles de l'ESS.

Des appuis sous forme d'échanges de savoirs entre professionnel·le·s se sont multipliés ces dernières années, et ils sont fréquemment regroupés sous le vocable « accompagnement ». En 2021, constatant le foisonnement des initiatives et des nouveaux dispositifs, Opale, encouragée par la Fondation Crédit Coopératif, a souhaité approfondir les ressorts de ces dynamiques de partage et transmission entre professionnel·le·s, pour mieux les comprendre, les valoriser et les qualifier.

Ainsi, cette étude répond, d'une part, au besoin de répertorier et d'analyser les pratiques d'échange de savoir-faire entre professionnel·le·s dans un secteur qui ne cesse de créer et d'expérimenter des coopérations de manière dynamique et protéiforme ; d'autre part, il s'agit de s'interroger sur l'articulation de ces pratiques avec les autres outils d'accompagnement.

Plus largement, ce travail permet de s'intéresser à l'inscription de ces formes d'accompagnement et d'apports de ressources entre professionnel·le·s dans un mouvement sociétal plus vaste que celui de l'ESS. En effet, de nombreux secteurs professionnels sont concernés par le recours à ce type d'échange de savoir entre pairs : développement du métier de « médiateur·trice de santé-pair » dans le secteur de la santé mentale, développement des actions de formation en situation de travail (Afest) dans celui de la formation professionnelle, qui permet de mobiliser un·e professionnel·le à l'intérieur de l'entreprise pour en former un·e autre, proposition de mentorat dans le secteur éducatif, etc. Autant de modalités qui témoignent de la vitalité de l'idée qu'échanger entre pairs peut être source d'apprentissage.

Dans le secteur culturel et l'ESS, les pratiques d'échanges de savoir-faire ayant émergé depuis quelques années se déclinent sous divers vocables : transfert de savoir-faire (TSF), mentorat, compagnonnage, visite apprenante. Toutefois, pour un même vocable, des pratiques variées coexistent. Chacune s'inscrit dans un contexte professionnel spécifique, s'adresse à un public différent et répond à des ambitions précises.

Aussi cet état des lieux présentera-t-il un panel non exhaustif de dispositifs et de pratiques d'accompagnement sous forme d'échange de savoir entre professionnel·le·s, en mettant l'accent sur le TSF et des dispositifs apparentés, tels que le mentorat et le compagnonnage – les trois formes d'échanges entre pairs les plus reprises à ce jour dans le secteur de la culture et de l'ESS.

Ces trois principaux types de soutien ont en commun :

- ▶ la reconnaissance de l'expérience comme terreau d'enseignement : le savoir est situé et incarné ;
- ▶ la relation à dimension partenariale : le·la formé·e et le·la formateur·trice, l'expert·e et le·la novice, la personne ressource et la personne bénéficiaire, sont lié·e·s et engagé·e·s par une relation qui dépasse le cadre de l'objet à transmettre ;
- ▶ le cheminement partagé : le·la formé·e et le·la formateur·trice, l'expert·e et le·la novice, la personne ressource et la personne bénéficiaire, apprennent ensemble, l'un·e de l'autre.

Enfin, ce travail tentera de préciser les contours de ces dispositifs et pratiques d'accompagnement au travers d'exemples répertoriés dans le secteur de la culture en France, avec quelques détours par l'ESS et en dehors de l'ESS.

## ▷ LES PRATIQUES D'ÉCHANGES DE SAVOIR-FAIRE : DÉFINITIONS, ÉTAT DES LIEUX ET PRATIQUES DANS LA CULTURE ET L'ESS EN FRANCE

---

### 1. Les échanges de savoir entre professionnel-le-s : premiers éléments de définition

Les échanges de savoir entre professionnel-le-s ont probablement toujours existé, depuis que ceux-ci ont eu besoin de partager, d'analyser, de trouver des solutions dans leurs situations de travail, et pour accueillir de nouveaux·velles venu-e-s dans leurs communautés professionnelles.

La formalisation progressive de ces échanges en dispositifs nommés – tutorat, mentorat, compagnonnage et TSF – et méthodologiquement précisés est relativement récente (années 1980-1990). Ces outils pénètrent progressivement le champ de l'ESS et celui de la culture, avec des degrés de formalisation et de formalisme variables. Dans la culture, l'exemple le plus intégré institutionnellement est vraisemblablement celui des TSF contrats de filière dans le secteur des musiques actuelles, dispositif qui sera présenté *infra*.

Avant d'entrer dans l'actualité des pratiques, un petit détour sémantique et historique s'impose.

**Le savoir-faire** est lié à la notion de compétences au cœur des situations de travail. Selon Emmanuelle Leclercq<sup>1</sup>, « *une compétence est un savoir d'action, c'est un répertoire de savoirs, de connaissances, qu'on mobilise en fonction de la situation de travail. La compétence se comprend dans un environnement qui est aussi collectif, qui ne dépend pas que de la personne. Elle s'évalue dans l'action, dans l'activité, dans le quotidien du travail* ». **Le savoir-faire est donc une habileté à résoudre les problèmes pratiques dans l'exercice d'une activité.** Les compétences professionnelles englobent le savoir-faire. Celui-ci peut devenir obsolète s'il n'est pas adapté aux évolutions du poste et de l'environnement de travail.

**Un pair**, étymologiquement, est une personne de même condition et de même rang dans l'État, égal en dignité, en situation sociale. Ce mot est inscrit historiquement. Il désignait d'abord les vassaux d'un même suzerain, au service de sa cour et de sa justice. Par glissement et extension, aujourd'hui, **les pairs sont des personnes qui partagent socialement une place au sein de leur environnement**, que cette place soit définie par une fonction (un métier, la position d'élève ou d'étudiant-e, etc.), une compétence (scientifique pour les revues scientifiques avec relecture de travaux par les pairs), une expérience (celle de la maladie pour les pair-aidants), une classe d'âge (scolaires, étudiants, actifs, seniors, etc.), une appartenance à un groupe (au sein d'une entreprise, d'une faculté)<sup>2</sup>, etc. C'est dans ce sens étendu que le terme pair sera utilisé dans le présent document, renvoyant à la notion de professionnel-le du même secteur.

**Le tutorat** fait son apparition légale avec la loi du 24 février 1984, succédant au rapport Schwartz sur l'insertion sociale des jeunes (septembre 1981). Il correspond notamment à l'important développement des formations en alternance dans les entreprises. Le tutorat est un élément d'un dispositif plus large visant à « *rendre le travail formateur et l'organisation intégratrice*<sup>3</sup> ». À la suite de nombreuses évolutions,

---

<sup>1</sup> Sociologue du travail, maîtresse de conférences HDR à l'université de Reims.

<sup>2</sup> Lisa Ouss, « Qu'est-ce qu'un pair ? Implications dans le handicap de l'enfant », in *Contraste*, février 2020, n° 52, p. 49 à 60.

<sup>3</sup> Émile Savary, *Former et accompagner les tuteurs*, Paris, Foucher, 1995.

le-la tuteur-trice est passé-e de la figure de l'expert-e, du-de la maître-sse, du-de la sachant-e chargé-e de transférer des compétences à celle de facilitateur-trice visant à permettre aux jeunes de se former par le biais de l'analyse réflexive de sa propre expérience en entreprise<sup>4</sup>. À noter que, dans le système britannique, le mot *tutor* rejoint en partie celui de *mentor*, notamment depuis les années 1990.

Le mentorat fait florès outre-Atlantique depuis 1994, mais aussi dans le système éducatif britannique. Le mentorat se définit comme « *une relation de soutien, de confiance et de formation entre un novice et un guide plus expérimenté*<sup>5</sup> ». Le mentorat dépasse la notion de pair et introduit la notion d'ainé-e. La fonction essentielle du mentor est donc de « passeur générationnel ». D'abord « *asymétrique (type expert/novice), la relation mentorale évolue vers une relation plus égalitaire*<sup>6</sup> ». L'accent est mis sur son aspect transitionnel ; la relation a une fin et doit conduire le mentoré vers sa propre autonomie.

Le compagnonnage a des origines presque mythiques<sup>7</sup>. Pour autant, comme pour le tutorat, c'est dans les années 1980 que des liens forts s'établissent entre formation par l'apprentissage et compagnonnage. Le compagnonnage définit dès l'origine, « *le fait de se regrouper entre gens d'un même métier, constituant des confréries, ayant pour vocation la transmission des gestes d'un métier, l'entraide sociale et une filiation de l'ordre du sacré*<sup>8</sup> ». Dans l'idée de compagnonnage, il ne s'agit pas de suivre docilement des comportements, mais de s'élever, d'apprendre à devenir un-e adulte autant qu'un-e artisan-e. « La main, l'esprit, le cœur » constituent les éléments de base du compagnonnage. Depuis 2010, le compagnonnage est inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture (Unesco) en tant que « *réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier* ».

Les visites apprenantes sont apparues dans les années 2010. Elles sont peu documentées et plus difficiles à appréhender en matière de transfert de savoir. Pour autant, il nous a semblé nécessaire de les intégrer à ce travail. Elles s'inscrivent dans le registre de la mobilisation de l'expérience incarnée et in situ comme terrain de partage, rejoignant en cela les autres outils mentionnés ci-dessus. Elles poursuivent également des ambitions en matière de création de coopérations professionnelles.

Le transfert de savoir-faire est né dans les années 2000, à l'échelon national, à l'initiative de France Active dans un premier temps. Il a été soutenu et déployé par l'Avise dans un second temps. Il s'agit d'une rencontre à visée formative entre une personne ressource et une personne bénéficiaire, dont la durée varie en fonction des compétences à transférer. D'abord réservé aux structures de l'IAE et aux dirigeant-e-s, il s'est progressivement étendu à toutes les structures de l'ESS et aux différents cadres d'emploi.

Peu à peu, différents secteurs, dont la culture, s'en sont emparés et l'ont ajusté à leurs spécificités disciplinaires et territoriales, témoignant de sa pertinence et de son adaptabilité. Opale jouait alors souvent le rôle de prescripteur pour le secteur culturel et participait largement à la mobilisation des acteurs ressources. Le TSF n'est donc pas une marque déposée et ne fait l'objet d'aucun cadre défini en matière de durée et de modalités de transfert de contenus. Une exception à ce constat concerne les TSF

---

<sup>4</sup>F. Vincent, « La pédagogie du tutorat », in *Éducation permanente*, n° 65, 1982, p. 15-20.

<sup>5</sup>Régis Malet, « Tutorat et mentorat en formation d'enseignants. L'exemple anglais », in *Recherche & Formation*, 2000, n° 35, p. 75-90.

<sup>6</sup>Maela Paul, « L'accompagnement : une nébuleuse », in *Éducation permanente*, 2004, n° 153, p. 43-56.

<sup>7</sup>*Ibid.*

<sup>8</sup>*Ibid.*

menés dans le cadre des contrats de filière pour le secteur des musiques actuelles, dont sont signataires l'État et les régions, induisant un **formalisme et une évaluation plus cadrés**.

Malgré le constat d'un cadre non normé et non figé, les expériences recensées dans cette étude soulignent qu'une méthodologie exigeante et une éthique de la relation sont au cœur des pratiques.

## 2. Un recensement des pratiques d'échanges de savoir-faire qui révèle des territoires et des secteurs inégalement pourvus

La diversité des pratiques d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s peut être présentée par le biais de **trois principaux cadres d'échanges** : les transferts de savoir-faire (TSF), le mentorat et le compagnonnage. Ce sont, en effet, les trois formes d'échanges entre pairs les plus reprises à ce jour<sup>9</sup> dans le secteur de la culture et de l'ESS.

Le recensement réalisé par discipline et par région a permis de répertorier une cinquantaine de dispositifs et cadres d'échanges, qui sont reportés dans le tableau pages suivantes. Il s'agit d'une liste non exhaustive, car des acteurs s'emparent de manière croissante de ces idées pour les essayer sur leur territoire, ou s'en inspirent pour les adapter à leur discipline et à leurs besoins. Au cours des recherches pour cette étude, il a été noté que **de nouveaux dispositifs et cadres d'échanges sont en cours de préparation ou en réflexion** dans plusieurs territoires.

Ainsi, on constate **une profusion de dispositifs depuis trois à cinq ans dans le champ de l'ESS et de la culture**, dans lequel apparaissent régulièrement des nouveautés et des expérimentations.

Au moment de la parution de l'étude, plusieurs territoires ne sont pas listés dans le tableau récapitulatif ci-dessous, car aucun dispositif TSF ou apparenté n'y a été repéré : Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Corse, Grand Est, Guadeloupe, Guyane, Martinique et Mayotte.

Par ailleurs, les dispositifs internationaux de mentorat et de compagnonnage pour le secteur culturel (audiovisuel, spectacle vivant, patrimoine, mode et design, etc.) et dont le but est de développer des coopérations internationales (créations, transferts de savoir-faire, mobilités) ne sont pas inclus dans cette étude. Ils sont soutenus par des fonds nationaux et européens, publics mais aussi privés (fondations).

---

<sup>9</sup>En 2022.

### 3. Répertoire des dispositifs de transfert de savoir-faire (TSF) et apparentés (mentorat, compagnonnage) dans la culture et l'ESS, en France, en 2022

Territoire ↓	Discipline →	Musique	Arts visuels	Audiovisuel (vidéo, cinéma, radio)	Arts vivants (spectacle vivant, arts du cirque)	Livre, ludothèque	Patrimoine, musées	Lieux de création - diffusion	Culture toutes disciplines	Tiers-lieux § ESS
National ou plusieurs régions	TSF		« Dispositif TSF », Fraap, Opale (2022)						« Dispositif pARTfaire », La collaborative (2021) « Transferts de savoir-faire », Avise (2006)	« Cycle d'expérimentations du programme Tressons », Avise, collectif Créa'rural, RTES (2020) « Dispositif TSF entre acteurs de l'ESS », Avise, Le French Impact (2020) « Programme P'ins », Fondation Macif, Avise (2014) « Dispositif TSF », Réseau Cocagne (2011)
	Compagnonnage	« Bourses de compagnonnage Musiques traditionnelles / du monde », FAMDT, Adami (2013)			« Aide au compagnonnage des compagnies de théâtre, marionnettes, arts du cirque et de la rue », délégation au théâtre du ministère de la Culture (2008)	« Centre de compagnonnage », Cité européenne des scénaristes (2021)	« Formations et Tour de France », (patrimoine bâti), Compagnons du devoir et du Tour de France <sup>10</sup> « Dispositif Maîtres d'art-Élèves », ministère de la Culture, Institut national des métiers d'art <sup>11</sup> (1994)		« Bourse de compagnonnage », Adami <sup>12</sup> (2021) « Vizàvis/Vizàvisio » La collaborative, Onda (2018)	« Parcours de compagnonnage », réseau Repas <sup>13</sup> (1997)

<sup>10</sup> Les Compagnons du devoir existent sous différentes formes depuis le Moyen Âge. L'association ouvrière des Compagnons du devoir et du Tour de France, fondée en 1941, organise le compagnonnage depuis près de 70 ans.

<sup>11</sup> Le dispositif Maîtres d'art-Élèves a été créé par le ministère de la Culture en 1994. La gestion du dispositif est confiée à l'Inma depuis 2012.

<sup>12</sup> Dans le cadre du programme « Parcours d'artistes » de l'Adami.

<sup>13</sup> Association Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires (Repas).

Territoire ↓	Discipline →	Musique	Arts visuels	Audiovisuel (vidéo, cinéma, radio)	Arts vivants (spectacle vivant, arts du cirque)	Livre, ludothèque	Patrimoine, musées	Lieux de création - diffusion	Culture toutes disciplines	Tiers-lieux § ESS
	Mentorat	« Keychange », MaMA Festival, Sacem, Adami (2017) <sup>14</sup> « Wah !-mentorat », Fedelima, SMA (2019) « She grows », She Said So <sup>15</sup> (2017) « Mewem », association Mewem France <sup>16</sup> (2018)		« Appel à projets Sunny Side of the Doc », SSD (2022)					« Appel à projets », Wise women (2019)	« Programme de mentorat jeunes porteurs de projets », fondation GRDF, Make sense (2019)
Auvergne-Rhône-Alpes	Compagnonnage				« Dispositif compagnonnage-théâtre », GEIQ Théâtre (1997)					
	Mentorat				« Mentorat chargés de production / diffusion », Agence Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant (2021)					
Centre-Val de Loire	Mentorat				« Affranchies ! », Fraca-MA <sup>17</sup> (2021)					
	Compagnonnage								« Jump », Talm-Tours, Écopia, Jazz à Tours, théâtre Olympia, CDN de Tours (2019)	
Hauts-de-France								« Compagnonnage », Le Bateau feu (2019)		
Île-de-France	Mentorat		« Influx », association Les Cousines (2021)							« Programme émergence », France Active IDF (2019) <sup>18</sup>
Normandie	TSF	« Dispositif Transfert de savoir-faire », Cress,							« Dispositif Relance culture », Région	

<sup>14</sup> Programme européen, porté en France par les partenaires MaMA Festival, Sacem, Adami.

<sup>15</sup> She Said So est une communauté internationale de femmes et de minorités de genre du secteur de la musique, lancée à Londres par Andreea Magdalena en 2014.

<sup>16</sup> Mewem est un programme de mentorat qui a été impulsé par la Felin en 2018. L'association Mewem France a été fondée en 2020 pour porter le programme (lequel s'est élargi à plusieurs pays européens).

<sup>17</sup> Au départ, Affranchies ! concernait des femmes en début de carrière dans le secteur des musiques actuelles. La seconde édition du programme de mentorat a été élargie aux métiers du spectacle vivant.

<sup>18</sup> Le programme Émergence IDF est porté par les associations territoriales de France Active en Île-de-France.



Territoire ↓	Discipline →	Musique	Arts visuels	Audiovisuel (vidéo, cinéma, radio)	Arts vivants (spectacle vivant, arts du cirque)	Livre, ludothèque	Patrimoine, musées	Lieux de création - diffusion	Culture toutes disciplines	Tiers-lieux § ESS
		RMAN, Le FAR (2022)							Normandie <sup>19</sup> (2020)	
Nouvelle-Aquitaine	TSF	« Dispositif TSF Transfert de savoir-faire », CO - Pôle Culture & Richesses humaines (2015) <sup>20</sup>								
	« Mécénat de pair à pair »									« Mécénat de pair à pair dans l'ESS », région Nouvelle-Aquitaine, réseaux ESS partenaires <sup>21</sup> (2022)
	Mentorat					« Edistart'up », Edinovo, Labo de l'édition (2021)				
	Compagnonnage		« Contrat de filière arts plastiques et visuels », Astre (2018)			« Compagnonnage : action culturelle et auteur associé », Alca <sup>22</sup> (2018)		« Compagnonnage long », scène nationale du Sud-Aquitain, Champ de Foire à St André de Cubzac		
Occitanie	TSF	« Dispositif TSF et mentorat », Opep <sup>23</sup> (2022)			« Coopanimart », Occitanie en Scène <sup>24</sup> (2021)					
	Mentorat, compagnonnage	« Women Metronum Academy », Le Metronum (2019) « Peer culture », MA Sphère (2018)								« Programme de mentorat », Nénettes&Co (2018)

<sup>19</sup> Subvention régionale comportant un soutien aux coopérations et transferts de savoir-faire entre professionnel-le-s.

<sup>20</sup> Ce dispositif, qui est présenté plus en détail dans l'étude, avait été expérimenté pour la première fois en 2015 par l'Agec&Co.

<sup>21</sup> Il s'agit de : Cress, Incubateurs ESS, Coopérative des tiers-lieux, ADI Nouvelle-Aquitaine, INAE, France Active.

<sup>22</sup> L'Agence livre, cinéma et audiovisuel (Alca) est une agence du conseil régional Nouvelle-Aquitaine, soutenue par l'État.

<sup>23</sup> Opep est le groupement d'employeurs du secteur culturel et de l'ESS de Toulouse et de la région Occitanie.

<sup>24</sup> Coopanimart est un projet européen qui s'articule autour de dispositifs expérimentaux de formation (accompagnement, séminaires transnationaux, etc.), centrés sur le développement individuel et collectif. La mise en œuvre d'un dispositif de transfert de savoir-faire fait partie des actions déployées.

Territoire ↓	Discipline →	Musique	Arts visuels	Audiovisuel (vidéo, cinéma, radio)	Arts vivants (spectacle vivant, arts du cirque)	Livre, ludothèque	Patrimoine, musées	Lieux de création - diffusion	Culture toutes disciplines	Tiers-lieux § ESS
Pays de la Loire	Compagnonnage				« Le compagnonnage artistique », ville de Nantes (2018)					
Provence- Alpes-Côte d'Azur	TSF	« Dispositif TSF entre acteur/actrices des MA », Arsud, Le PAM (2022)								
La Réunion	Compagnonnage					« Bourse aux auteurs et aux illustrateurs », conseil régional de La Réunion (2020)				

#### 4. La prépondérance des dispositifs dans les musiques actuelles, fruit d'années de concertations

Ce tableau présentant les dispositifs d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s fait nettement apparaître la **prépondérance des dispositifs dans le secteur de la musique**. Le nombre de dispositifs met en exergue l'émulation dans ce secteur, notamment celui des musiques actuelles, qui est le plus couvert, avec un quart des outils repérés.

Vient ensuite celui intitulé « Tiers-lieux & ESS », avec pratiquement un quart également des démarches repérées, et enfin, parmi les moins dotés, on trouve le secteur des arts plastiques. Les tiers-lieux, qui émergent depuis quelques années, font écho à un besoin de réaménagement des territoires et des équilibres entre vie privée et vie professionnelle. En moins de dix ans, ils ont su convaincre de leur intérêt et trouver des appuis institutionnels structurants. Les autres secteurs, à l'image des arts visuels, sont moins structurés, moins repérés et, par conséquent, moins dotés.

Ces résultats sont à l'image de l'intégration de ces différents secteurs dans le champ des politiques publiques. **Les acteurs du secteur de la musique sont historiquement davantage organisés en réseaux**<sup>25</sup> et plus aptes à conduire des négociations avec les acteurs publics.

**Depuis 2021, dans la quasi-totalité des régions**<sup>26</sup>, le secteur de la musique bénéficie d'appels à projets « Développement des coopérations professionnelles » dans le cadre du contrat de filière. Ces appels à projets sont des outils structurants, qui traduisent la **volonté de soutenir les dynamiques de partage des savoir-faire et la professionnalisation des structures culturelles**. Chaque appel à projets ayant été élaboré **en concertation avec les acteurs de la filière du territoire**, les objectifs et les actions soutenues ne sont pas identiques, car adaptés aux besoins exprimés par les acteurs. Le soutien aux pratiques d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s est **décliné sous deux angles : coopération et transfert de savoir-faire**.

Ainsi, on relève que, pour l'ensemble des territoires, les appels à projets encouragent la coopération entre structures, trois au minimum. Les appels à projets de Bretagne, Bourgogne-Franche-Comté et Hauts-de-France sont centrés sur cet unique objectif. En Bourgogne-Franche-Comté, les coopérations entre professionnel-le-s sont soutenues dans deux appels à projets concomitants : « Soutien aux structures de développement artistique » et « Aide aux projets de coopération professionnelle ».

**D'autres territoires ont explicitement intégré dans leurs appels à projets (sous le même intitulé) l'objectif de soutien aux transferts de savoir-faire** et aux échanges visant la montée en compétence des professionnel-le-s. Il s'agit des territoires suivants :

- ▶ Centre-Val de Loire : « *Expérimenter des coopérations sur des enjeux de transfert de compétences ou de formation des acteurs de la filière* » ;
- ▶ Auvergne-Rhône-Alpes : « *Les initiatives sont diverses et peuvent se baser sur la coopération* »

---

<sup>25</sup> Fédérations et réseaux territoriaux des musiques actuelles (une vingtaine), fédérations et réseaux nationaux par secteur et discipline (jazz, musiques du monde, festivals de musiques actuelles, labels, etc.), organismes professionnels, sociétés civiles (Sacem, AGI-SON, etc.) et le Centre national de la musique (CNM).

<sup>26</sup> Hormis la Corse, le Grand-Est, la Guadeloupe, la Guyane, la Martinique et Mayotte.

*professionnelle (échange de savoir-faire, accompagnement à la professionnalisation, mise à disposition d'outils de travail, etc.), qui favorise une meilleure connaissance mutuelle et/ou intersectorielle (culture, économie, tourisme, etc.), qui renforce l'ancrage territorial. (...) Cette coopération peut prendre la forme de mise en commun des compétences, de transmission et d'échanges de savoir-faire, d'accompagnement à la professionnalisation ou encore de mise à disposition d'outils de travail » ;*

- ▶ Nouvelle-Aquitaine : les échanges de savoir-faire sont intégrés dans plusieurs appels à projets ;
- ▶ Pays de la Loire : « *Pourront notamment être soutenus les projets coopératifs de moyen terme (un à deux ans) mobilisant des leviers multiples (échanges de savoir-faire, accompagnement à la professionnalisation, mise à disposition d'outils de travail, etc.) et associant une diversité d'acteurs » ;*
- ▶ Paca : « *Favoriser la découverte des modes de production et de fonctionnement de chacun, ainsi que le transfert de savoir-faire entre acteurs au travers de la mise en relation des équipes et des journées d'immersion au sein des structures » ;*
- ▶ La Réunion : « *Encourager les échanges de savoir-faire professionnels, les partages et transferts de compétences<sup>27</sup> ».*

**« Coopération professionnelle dans la filière des musiques actuelles et variétés en région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur », extraits de l'appel à projets 2022<sup>28</sup>.**

L'État (ministère de la Culture – Drac Provence-Alpes-Côte d'Azur), le Centre national de la musique et la région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, rejoints par le département des Bouches-du-Rhône, ont souhaité engager un travail commun dans le but de faire converger leurs actions et leurs financements et proposent **un appel à projets en 2022 afin d'encourager le développement des coopérations au sein de la filière de la musique et des variétés**. Cette dynamique s'appuie sur un constat partagé avec Arsud, le PAM (Pôle de coopération des acteurs de la filière musicale en région Sud & Corse) et le Cofees (Collectif des festivals écoresponsables et solidaires).

Cet appel à projets est destiné à **encourager les coopérations professionnelles pour développer un projet commun** ayant un impact favorable et durable sur l'écosystème musical, répondant aux enjeux de circulation des œuvres, de structuration des entreprises et des emplois, de responsabilité sociétale, de développement économique et territorial, de rééquilibrage de l'offre culturelle, d'élargissement des publics, etc.

**Objectifs généraux<sup>29</sup> :**

- favoriser des **initiatives basées sur la coopération professionnelle** (création, production, diffusion, transmission) et/ou intersectorielle (culture, social, économie, tourisme) ;
- **encourager les transferts de compétences, les complémentarités, les collaborations** et les projets de mutualisation de moyens humains ou financiers à l'échelle du territoire.

<sup>27</sup> Appel à projets « Mieux travailler ensemble », contrat de filière musiques actuelles 2019-2022.

<sup>28</sup> Source : appel à projets État-Centre national de la musique-région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur.

<sup>29</sup> Quatre objectifs généraux figurent dans l'AAP ; nous en citons deux, liés directement au sujet de l'étude.

### Les projets attendus<sup>30</sup> :

- coopérations intersectorielles ancrées localement ;
- coopérations entre structures musicales d'un même territoire ;
- coopérations entre différentes esthétiques musicales.

Sur le troisième axe listé ci-dessus, « *la nature de la coopération est libre et peut prendre des formes variées. Il peut s'agir (...) de favoriser la **découverte des modes de production et de fonctionnement** de chacun, ainsi que **le transfert de savoir-faire entre acteurs** au travers de la mise en relation des équipes et des journées d'immersion au sein des structures* ».

On observe que le soutien aux échanges de savoir-faire est cité parmi de multiples possibilités d'actions, et qu'il n'y a pas de principes ou d'organisation formelle préétablis.

Autre constat, la quasi-totalité des appels à projets sont centrés sur les musiques actuelles. La possibilité d'échanger des savoir-faire entre professionnel-le-s des musiques actuelles est apparue récemment dans trois régions, avec en tête de file la Nouvelle-Aquitaine (depuis 2015), la Normandie (depuis 2021), et région Sud Provence-Alpes-Côte-d'Azur (2020). L'élargissement des coopérations entre secteurs est encouragé dans la mouture 2022 de l'appel à projets en Paca.

Les dynamiques d'ouverture, de partage, visant à créer de nouvelles passerelles entre structures et professionnel-le-s ne sont cependant pas limitées au secteur de la musique.

## 5. Une proposition de cadres structurants diversifiés au service de la coopération entre professionnel-le-s

Les professionnel-le-s de la culture et de l'ESS ont majoritairement toujours expérimenté des formes de travail en commun, employant des méthodes de concertation et de coconstruction au service du développement du pouvoir d'agir de leurs membres et de la consolidation de leur réseau. Ils-elles sont également en veille sur les potentielles transformations des disciplines et en anticipation des nouveaux besoins.

Depuis plusieurs années, différentes études, dont celle réalisée en 2016 sur les besoins en emploi et compétences au sein de l'ensemble des filières du secteur culturel<sup>31</sup>, pointent des attentes :

- ▶ de nouveaux formats de formation et des dispositifs plus lisibles ;
- ▶ un besoin de formation sur mesure, permettant de partir d'expériences ou de situations de travail concrètes.

Accompagner de nouvelles formes de transmission entre professionnel-le-s, de coopération, a conduit à la création d'outils dont les réseaux ne disposaient pas. Plusieurs groupes d'acteurs, s'inspirant de ce qui a été relaté, décrit dans divers champs de la formation, de l'éducation et de l'insertion, ont inventé des dispositifs innovants pour répondre aux besoins non couverts par les cadres existants.

---

<sup>30</sup> Extrait non exhaustif.

<sup>31</sup> Carole Le Rendu-Lizée et Mélanie Dugué, « Rapport de l'étude emploi-compétences au sein des six filières de la Conférence régionale consultative de la culture en Pays de la Loire », Audencia Business School, 2016.

La création de dispositifs de transfert de savoir-faire, de mentorat et de compagnonnage connaît une accélération récente, indicateur d'une forte émulation à cet égard dans la culture et l'ESS. Bien qu'ayant les mêmes noms génériques, les cadres d'échanges de savoir-faire entre professionnels sont singuliers et ne recouvrent pas les mêmes pratiques d'un territoire ou d'une discipline à l'autre.

## 6. Une terminologie identique qui recouvre diverses modalités de mise en œuvre

Le recensement des dispositifs de transfert de savoir-faire (TSF) et apparentés (mentorat, compagnonnage) dans la culture et l'ESS indique que des territoires et des secteurs sont plus pourvus que d'autres. Et une première lecture du répertoire a montré que le secteur des musiques actuelles et l'ESS (hors culture) sont les deux plus dotés en 2022.

Dans un second temps, l'analyse approfondie de ce que chaque dispositif propose aux professionnel·le·s, en matière de durée et de modalités de rencontres a permis de relever que des réalités organisationnelles très diverses sont désignées par des termes identiques. L'étude des définitions formulées par les opérateurs révèle des zones de flou, puisque certains opérateurs parlent, à la fois, de TSF de pair à pair, et qui bénéficie aux organisations.

Ce foisonnement, la diversité des pratiques et des définitions, l'aspect expérimental de ces TSF sur plusieurs territoires compliquent la présentation des informations.

Le premier constat est qu'un grand nombre de dispositifs ayant des définitions convergentes (pair à pair) proposent des temps en binôme (personne ressource avec personne bénéficiaire) et des temps d'échange collectif (rencontres inter-binômes ou rencontres entre bénéficiaires). La plupart des dispositifs proposent dès leur lancement un cadre d'échanges entre professionnel·le·s combinant des temps individuels (de pair à pair) et des temps collectifs. Quelques dispositifs ont été enrichis au fil du temps et proposent en 2022 des cadres d'échanges non prévus dès leur démarrage.

De plus, pratiquement la moitié des dispositifs proposent une déclinaison d'appui complémentaire, dans le cadre du dispositif, pour le renforcement des compétences, l'interconnaissance et la coopération entre professionnels.

Lorsque ces propositions d'appui ne sont pas incluses dans le dispositif initial, elles s'insèrent assez fréquemment dans une offre d'accompagnement et/ou de formation concomitante. Cette pluralité dans les propositions reflète sans doute le souhait de répondre de la manière la plus complète possible aux enjeux de professionnalisation, qui sont multifactoriels.

Enfin, il a été noté que presque tous les dispositifs de mentorat sont dédiés à une catégorie de personnes (personnes en début de parcours professionnel, femmes). Une seconde présentation du répertoire, ci-dessous, met en avant ce que chaque dispositif prévoit en matière de cadre d'échanges.

## Vue d'ensemble des principales caractéristiques de l'échange de savoir-faire par type de dispositif :

Type et nom du dispositif ↓	Modalités de l'échange de savoir-faire			
	De pair à pair = deux professionnel·le·s	En collectif = équipes, structures	Mixte = de pair-à-pair et des temps collectifs	Cadres complémentaires inclus dans le dispositif
<b>Transfert de savoir-faire (TSF)</b>				
Coopanimart, Occitanie en Scène				Séminaires Tutorat et ateliers de codéveloppement Tandems professionnels Parcours d'accompagnement
Cycle d'expérimentations du programme Tressons, Avise, collectif Créa'rural, RTES				Visite apprenante Atelier collectif Formation Conférence Journée interconnaissance
Dispositif pARTfaire, La collaborative				
Dispositif TSF, Avise				
Dispositif TSF, Co- Pôle Culture et Richesses humaines				
Dispositif TSF, Cress, RMAN, Le FAR				
Dispositif TSF entre acteurs de l'ESS, Avise, Le French Impact				Visite apprenante
Dispositif TSF entre acteur·trice·s des MA, Arsud, Le PAM				
Dispositif TSF, Réseau Cocagne				
Dispositif TSF et mentorat, Opep				
Programme P'ins, Fondation Macif, Avise				Accompagnement individuel et collectif Conseil Mise en réseau Dotation financière
Expérimentation TSF, Fraap et Opale				
<b>Mentorat</b>				
Affranchies				Atelier collectif Journée interconnaissance
Appel à projets Sunny Side of the Doc, SSD				
Appel à projets, Wise Women				Dîners / réseautage

Type et nom du dispositif ↓	Modalités de l'échange de savoir-faire			
	↓ De pair à pair = deux professionnel-le-s	En collectif = équipes, structures	Mixte = de pair-à- pair et des temps collectifs	Cadres complémentaires inclus dans le dispositif
Dispositif TSF et mentorat, Opep				
Edistart'up, Edinovo, Labo de l'édition (2021)			7 heures de mentorat (conseils personnalisés)	Ressources en ligne Ateliers avec d'autres entrepreneur-se-s Conseils E-learning Espace de coworking
Influx, association Les Cousines				Accès à des ressources Trois artistes mentors
Mentorat chargé-e-s de production/diffusion, agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant				
Mewem, association Mewem France				Atelier collectif
Peer culture, MA Sphère				Accompagnement individuel Ateliers collectifs
Programme émergence, France Active IDF				Accompagnement individuel
Programme de mentorat jeunes porteur-se-s de projets, fondation GRDF, Make sense				Atelier collectif Journée interconnaissance
Programme de mentorat, Nénettes&Co				
She Grows				Webinaire Journée interconnaissance
Wah !, Fedelima, SMA				Atelier collectif Journée interconnaissance
Women Metronum Academy, Le Metronum				Résidences Coaching Ateliers
<b>Compagnonnage</b>				
Aide au compagnonnage des compagnies de théâtre, marionnettes, arts du cirque et de la rue, délégation au théâtre du ministère de la Culture				



Type et nom du dispositif ↓	Modalités de l'échange de savoir-faire			
	↓	De pair à pair = deux professionnel-le-s	En collectif = équipes, structures	Mixte = de pair-à-pair et des temps collectifs
Centre de compagnonnage, Cité européenne des scénaristes				Formations (écoles, associations ou université)
Bourse aux auteur-trice-s et aux illustrateur-trice-s, conseil régional de La Réunion				
Bourse compagnonnage, Adami				
Bourses de compagnonnage Musiques traditionnelles / du monde, FAMDT, Adami				
Compagnonnage : action culturelle et auteur-trice associé-e, Alca		<i>Relation entre un-e auteur-trice et une structure culturelle</i>		Rencontres avec les publics
Compagnonnage, scène nationale Le Bateau feu				
Compagnonnage long, scène nationale du Sud-Aquitain				
Contrat de filière arts plastiques et visuels, Astre				
Dispositif compagnonnage-théâtre, GEIQ Théâtre				Contrat de professionnalisation en alternance
Dispositif des Maîtres d'art-Élève, Inma				Appuis par l'Inma (formations)
Formations et Tour de France ; Compagnons du devoir				Contrat de professionnalisation en alternance Formations
Jump, Talm-Tours, Écopia, Jazz à Tours, théâtre Olympia, CDN de Tours				Accompagnement professionnel Réalisation collective de créations pluridisciplinaire
Le compagnonnage artistique, ville de Nantes				
Parcours de compagnonnage, réseau Repas				Débats Immersion sur sites
Keychange, MaMA Festival, Sacem, Adami				Mentorat (we.grow) Formation
Vizàvis/Vizàvisio, La collaborative, Onda				
<b>Mécénat de pair à pair</b>				

Type et nom du dispositif ↓	Modalités de l'échange de savoir-faire			
	De pair à pair = deux professionnel-le-s	En collectif = équipes, structures	Mixte = de pair-à-pair et des temps collectifs	Cadres complémentaires inclus dans le dispositif
Mécénat de pair à pair dans l'ESS, région Nouvelle-Aquitaine, réseaux ESS				

La vue d'ensemble sur les modalités que chaque dispositif propose aux professionnel-le-s pour la transmission de savoir-faire montre que la relation de pair-à-pair prédomine dans les TSF plus que dans le mentorat et le compagnonnage. Ces deux cadres d'échanges sont très majoritairement conçus de manière à hybrider des temps de tête-à-tête et des temps collectifs.

La forme « mixte » propose des regroupements soit de binômes, par exemple plusieurs « duos de mentoré-e-mentor-e », soit de personnes ressources ou bénéficiaires entre elles.

Des cadres complémentaires sont proposés, soit pour de l'apport formalisé de contenus (compétences techniques, connaissances sectorielles), soit pour renforcer et diversifier des réseaux professionnels.

Quelques exemples et principales caractéristiques des dispositifs d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s permettront de distinguer les nuances existant entre des cadres pouvant parfois sembler très similaires.

À ce titre, l'analyse des récents dispositifs de TSF est intéressante, car elle montre que les contenus et objectifs de ces cadres d'échanges entre professionnel-le-s sont largement dépendants des besoins relevés par les acteurs des territoires (opérateurs du dispositif, réseaux impliqués) et des professions concernées (artistique, technique, secteur). On observe donc des offres de service sur mesure, qui se veulent totalement en phase avec les demandes des professionnel-le-s et les besoins des structures qui les emploient.

### 1. Les dispositifs de TSF dans la culture et l'ESS : retour sur leurs conditions d'émergence en Nouvelle-Aquitaine

Les premiers TSF avaient été envisagés, comme nous l'indiquions en introduction, dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) et lancés par l'Avise en 2006. Après plusieurs essais encourageants, l'Avise et Opale ont expérimenté dans les années 2010 quelques TSF, notamment entre professionnel·le·s des musiques actuelles, avec l'entremise de la Fédurock.

Dans la culture, sous l'effet conjugué des efforts engagés en interne par les réseaux et leur travail de plaidoyer à l'endroit des politiques publiques, certaines collectivités territoriales se sont emparées du sujet. Le recensement des dispositifs met en lumière le dynamisme de la Nouvelle-Aquitaine, territoire qui s'est particulièrement investi dans ce domaine depuis 2014.

#### **Le TSF pour soutenir la structuration de l'ESS en Gironde : une concertation collective fondatrice**

Entre 2014 et 2016, les acteurs de l'ESS en Gironde, dont le collectif Culture & ESS<sup>32</sup>, ont émis, dans leurs contributions au livre blanc de l'ESS, le souhait de développer les coopérations et transferts de savoir-faire dans le secteur. Ce document, établi sous la conduite du département de Gironde et avec la participation de tous les acteurs de l'ESS<sup>33</sup>, a constitué une étape importante d'interconnaissance et de réflexion, qui a permis de décliner une politique publique départementale ambitieuse.

L'appui à la mise en place de transferts de savoir-faire et d'expérience a été noté comme une piste d'action dans plusieurs fiches actions<sup>34</sup>.

#### **Les fiches actions du *Livre blanc de l'ESS en Gironde* en 2014 : la volonté de déployer des TSF dans l'ESS.**

Les objectifs listés par les acteurs de cette concertation étaient les suivants :

- « - **favoriser la mise en réseau des acteurs et des collectifs** territoriaux de l'ESS dans une **logique de transversalité** (fiche 1.2) ;
- **appuyer la capitalisation des bonnes pratiques et expériences**, et leur essaimage sur l'ensemble des territoires girondins (fiche 2.2) ;
- **soutenir la structuration collective des acteurs au travers de démarches de coopération/mutualisation et/ou de type "clusters"** (fiche 3.2) ;
- **appuyer le développement des financements solidaires et participatifs** (fiche 3.4). »

Actions proposées :

---

<sup>32</sup> Ce collectif réunissait environ 80 membres en 2017.

<sup>33</sup> Acteurs de la démarche : département de la Gironde, acteurs ressources de l'ESS – Cress Aquitaine, réseaux et acteurs clefs de l'ESS, collectifs territoriaux, partenaires institutionnels (collectivités locales).

<sup>34</sup> Département de la Gironde, direction de la coopération territoriale et européenne, « Le livre blanc de l'ESS en Gironde », 2014, fiches action 1.2/ 2.2/ 3.2/ 3.4. P. 55-68.

« - **mettre en place un dispositif de type transfert de savoir-faire et d'expériences** (fiche 1.2 et 3.2) ;  
- **capitalisation, mutualisation et transfert de savoir-faire et d'expérience entre les différents territoires** infra-départementaux (fiche 2.2) ;  
- **appuyer et capitaliser les démarches croisant dimension territoriale et dimension "filiale"** : exemple des projets culturels de territoire, programme déclic porté par le département (DCC), initiatives d'acteurs de type "cluster" comme celles initiées par Pola ou le Rama encore dans le secteur culturel (fiche 3.2) ;  
- **faciliter la montée en compétence économique et financière des acteurs/réseaux de l'ESS et de leurs partenaires** (programme de transfert de savoir-faire entre les opérateurs financiers et les réseaux volontaires de l'ESS) (fiche action 3.4). »

Parallèlement, en 2016, les transferts de savoir-faire et le mentorat étaient proposés dans les pistes d'action du Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation de Nouvelle-Aquitaine.

Les pistes d'action proposaient en particulier de :

- ▶ **« soutenir l'accompagnement pair-à-pair (mentorat, cercle d'entrepreneurs, mécénat de compétence, transfert de savoir-faire...) » ;**
- ▶ **créer un dispositif local souple favorisant les échanges de pair à pair, exemple chèque transfert de savoir-faire, le mentorat, le mécénat de compétence, les transferts de savoir-faire, etc.**
- ▶ **soutenir les formes de mutualisation, comme le mécénat de compétence, le mentorat** entre chef-fe-s d'entreprises et dirigeant-e-s de l'ESS, les groupements d'employeurs et centrales d'achat.

Cet intérêt croissant pour le TSF était partagé dans la culture, et en particulier par l'Agec basé en région Aquitaine, groupement d'employeurs spécialisés dans les métiers de la culture.

### **La Nouvelle-Aquitaine, territoire pionnier d'un dispositif de TSF dans la culture**

Une première expérimentation a eu lieu en 2015-2016, portée par l'AGEC&CO. Puis, en 2017, et avec l'impulsion des partenaires<sup>35</sup> du contrat de filière musiques actuelles, **le premier dispositif TSF dédié à la culture fut financé** par le Fonds créatif Nouvelle-Aquitaine<sup>36</sup>. C'est logiquement à CO - Pôle Culture & Richesses humaines que le pilotage du dispositif a été confié.

En effet, l'expérimentation d'un TSF de vingt jours a créé une émulation, un intérêt des professionnel-le-s du secteur, et généré une forte demande des acteurs. **Le dispositif TSF conduit en 2017 a donc été augmenté à soixante jours, pour élargir le nombre de bénéficiaires, en réponse aux besoins exprimés.**

<sup>35</sup> Les partenaires sont la Drac, le conseil régional Nouvelle-Aquitaine, le Centre national de la musique (CNM), le Réseau des indépendants de la musique (RIM).

<sup>36</sup> En 2022, ce fonds est doté d'un budget de 620 000 €, alors qu'il était de 270 000 € pour la période 2020-2023.

Pour CO - Pôle Culture & Richesses humaines, « cette mesure répond de manière directe à l'enjeu de l'axe 7 du contrat de filière "Développement des compétences et qualité des emplois créatifs", qui vise à accompagner les mutations professionnelles afin de répondre aux nouveaux enjeux socio-économiques et de garantir et sécuriser l'emploi culturel et artistique sur nos territoires (encourager la mobilité et la formation, accompagner l'évolution de la gestion des ressources humaines, développer les compétences sur les territoires, etc.). Cette mesure est née de l'analyse que, depuis plus de vingt ans, la professionnalisation du secteur a permis l'acquisition de compétences expertes qui sont cependant morcelées et éparpillées sur les territoires, à l'image du secteur d'activité dans son ensemble (grande majorité de TPE/PME). **Le transfert de savoir-faire entre les acteurs vise à créer un maillage de compétences mobilisables et capitalisables, permettant d'impulser une montée en compétence générale du secteur et un développement des partenariats de court et moyen termes entre les organisations** (organisation apprenante, professionnalisation de pair à pair, etc.). La mesure, dont la mise en œuvre est assumée par CO, soutient les transferts de savoir-faire sur les thématiques prioritaires : pilotage et financement des projets et des organisations, mise en œuvre et gestion des organisations, visibilité des projets<sup>37</sup> ».

Le bilan de l'expérimentation, en 2019, montre que le dispositif TSF a rencontré un vif succès dans le réseau, avec « quatre-vingts jours demandés pour seulement soixante possibles. Le soutien au transfert de savoir-faire est d'ailleurs la mesure qui a été jugée comme la plus prioritaire pour être reconduite dans le prochain contrat de filière<sup>38</sup> ».

Dans le montage de ce dispositif, les TSF sont organisés sur des durées variant de une à quatre journées – la durée étant adaptée au besoin. Forts de son expérience CO - Pôle Culture & Richesses humaines établit que le dispositif TSF sert à mettre en lien des professionnel-le-s confronté-e-s aux mêmes situations. Le TSF est un cadre d'échange entre pairs. Ils-elles partagent des outils, des techniques et des modes opératoires concernant des problématiques communes. Cette transmission entre pairs bénéficie, par effet induit, aux structures qui les emploient, les professionnel-le-s retournant avec des compétences utiles pour le projet collectif. Ainsi, dans le bilan détaillé de l'expérimentation, les bénéficiaires du TSF sont des personnes et des structures.

#### **Les points clefs de l'expérimentation du dispositif TSF en Nouvelle Aquitaine (bilan 2019).**

26 actions de TSF ;  
2,6 jours par TSF.

#### **⇒Thématiques des TSF :**

La mise en place d'outils RH, de gestion administrative et financière ;  
La gestion des studios ;  
L'accompagnement des pratiques artistiques ;  
La communication et le développement des partenariats ;  
Les stratégies de développement vers de nouveaux publics ;  
Les modèles économiques des projets artistiques ;  
Les modes de distribution des produits artistiques.

<sup>37</sup> Aquitaine Groupement d'employeurs culturels (Agec).

<sup>38</sup> CO Culture et richesses humaines, « Bilan : Soutien aux transferts de savoir-faire », 2019.

⇒ **21 structures ressources** : 9 Smac, 2 associations d'accompagnement d'artistes, 2 labels, 1 festival, 1 collectif développeur d'artistes, 1 fédération d'artistes, 1 maison d'édition, 1 tourneur-développeur d'artistes, 1 structure de conseil aux entreprises, 1 radio associative, 1 salle de concert-lieu de musiques actuelles.

⇒ **22 structures bénéficiaires** : 2 collectifs d'artistes, 1 école de musique-centre de formation professionnelle, 1 école de musique associative, 2 festivals, 1 groupe de musique, 1 guinguette, 1 label, 1 maison d'édition, 1 maison de production, 1 association développeuse d'artistes, 3 salles de concert-lieux de musiques actuelles, 7 Smac.

⇒ **29 personnes bénéficiaires** : administrateurs·rice·s/salarié·e·s ou des personnes de la direction et des personnes à des postes plus techniques.

Ce dispositif rencontre toujours un fort intérêt des professionnel·le·s en 2022. Bien que, dans les termes, les porteurs du dispositif évoquent des structures ressources et des structures bénéficiaires, les protagonistes du TSF sont bien, en premier lieu, deux professionnel·le·s : une « personne ressource » et une « personne bénéficiaire ».

On observe donc que le TSF peut être considéré à la fois comme échange de structure à structure, pour ses effets induits, et comme échange de pair à pair, dans sa mise en œuvre concrète.

Cette observation d'une oscillation entre le collectif et l'individuel, dans un même dispositif, a été notée plus haut dans le tableau récapitulatif des principales caractéristiques de l'échange de savoir-faire par type de dispositif. D'autres acteurs se sont inspirés de l'innovation déployée en Nouvelle Aquitaine. La diversité des méthodes et des approches se confirme à l'étude des TSF conçus et mis en œuvre ailleurs.

## 2. Le déploiement des dispositifs de TSF dans d'autres territoires

Dans les réseaux des musiques actuelles, l'expérience de Nouvelle-Aquitaine a intéressé d'autres acteurs. Dans les Pays de la Loire, les discussions avec les acteurs représentatifs de la filière musiques actuelles en 2017<sup>39</sup> ont également ciblé le besoin de soutien aux TSF dans le diagnostic partagé<sup>40</sup> préalable au contrat de filière.

En 2018, le Pôle Pays de la Loire pointe le besoin de faciliter les TSF au cours des travaux préalables au contrat de filière musiques actuelles. En 2020, en Normandie, le soutien au développement de TSF est posé comme un outil de soutien à la relance des projets après la pandémie de Covid. Le dispositif « Normandie relance culture » propose une subvention régionale pour des projets partenariaux entre acteurs d'un même secteur, culturel ou pas ; et des projets de développement de compétences, de transfert de savoir-faire et de mise en réseau.

### En Normandie, un dispositif TSF récent qui s'inspire de la Nouvelle-Aquitaine

<sup>39</sup> Partenaires impliqués dans le contrat de filière : Le Pôle, Drac, conseil régional et CNM.

<sup>40</sup> Le Pôle, « Diagnostic partagé de la filière musiques actuelles en Pays de la Loire », Pôle de coopération pour les musiques actuelles en Pays de la Loire, 2018.

En début d'année 2022, la Cress, le réseau musiques actuelles RMAN et l'agence régionale FAR ont impulsé un dispositif TSF dans le cadre du contrat de filière (existant depuis 2018). Inspiré du dispositif TSF existant en Nouvelle-Aquitaine, il a vocation à répondre aux besoins de montée en compétences des professionnels, sur des sujets ne nécessitant pas de formation. Pour cela, la Cress a été accompagnée par CO - Pôle Culture & Richesses humaines.

Les objectifs de ce dispositif TSF : apporter une réponse rapide et concrète à ces besoins, favoriser la coopération et un maillage fin du territoire. Les TSF porteront, par exemple, sur des besoins d'appui à la gestion administrative, de création d'activité, d'actions pouvant participer à la consolidation du modèle économique, etc.

Les modalités de mise en œuvre sont les suivantes : les personnes bénéficiaires peuvent se manifester grâce à un formulaire de prise de contact, suivi d'un entretien permettant de faire le diagnostic du besoin. L'entretien permet de confirmer que le TSF est l'outil approprié, ou de diriger les personnes vers d'autres formes de soutien le cas échéant (DLA, formation, etc.).

L'identification des personnes ressources ou des structures dans lesquelles solliciter une personne ressource est effectuée avec l'appui du FAR et du RMAN (deux acteurs du contrat de filière). Enfin, la Cress, qui est l'opérateur du dispositif, entre en contact avec la personne ressource pour valider avec elle ce qu'elle pourra transmettre. La mise en œuvre du TSF prévoit une indemnité journalière forfaitaire pour la personne ressource.

Les premières remontées d'expérience de TSF montrent que l'échange est aussi intéressant pour la personne ressource que pour la personne bénéficiaire. Un exemple transmis par les partenaires de ce TSF montre que, dans les faits, ce sont trois personnes issues de l'équipe de la personne bénéficiaire qui ont rencontré plusieurs personnes de l'équipe de la personne ressource.

Tout comme cela avait été noté plus haut, au sujet du dispositif TSF de Nouvelle-Aquitaine, la logique de transmission de pair à pair est en pratique, **en situation de terrain, parfois un peu plus poreuse que ce qui est prévu dans le cadre théorique du dispositif.**

### **En Occitanie, un dispositif qui hybride le TSF avec du mentorat**

Pour le réseau Occitanie en scène, le transfert de compétences est un enjeu pour ses adhérents. L'accompagnement qu'il leur propose vise à mettre en synergie des compétences. Le réseau voit dans cette dynamique un moyen de faire une économie de moyens et de rationaliser l'organisation de l'accompagnement en « *misant sur des réseaux de compétences, parmi lesquels il s'agira surtout d'orienter le-la professionnel-le. Ces réseaux, mis en synergie, apporteront chacun un savoir-faire déjà existant sur le territoire, et c'est leur coordination qui permettra de rendre leur action à la fois plus visible, plus structurante et plus efficace*<sup>41</sup> ».

Il est à noter que le dispositif TSF en Occitanie englobe du mentorat.

Ce dispositif de TSF, accompagné dans sa mise en place par CO - Pôle Culture & Richesses humaines :

---

<sup>41</sup> Réseau Occitanie en scène, « Projet quadriennal d'orientation », 2019-2022.  
www.opale.asso.fr

- ▶ est un dispositif de professionnalisation de pair-à-pair donnant la possibilité à des salarié-e-s ou des dirigeant-e-s de structures de bénéficier d'un partage d'expérience et de compétence d'un-e autre salarié-e ou dirigeant-e de structure expérimenté-e ;
- ▶ concerne un ou plusieurs domaines spécifiques ;
- ▶ vise à guider l'apprentissage et la montée en compétences ;
- ▶ doit contribuer à mettre en place des démarches de formation dans et par le travail ;
- ▶ s'appuie sur un maillage régional de compétences mobilisables et capitalisables en développant des partenariats (à court et moyen termes) entre les organisations<sup>42</sup>.

D'autres dispositifs TSF sont en préparation (région Paca) ou en cours d'expérimentation.

### 3. Expérimentation d'un dispositif TSF national dans le secteur des arts visuels, un partenariat Fraap/Opale

Le déploiement d'un TSF dédié au secteur culturel de l'ESS avait été souhaité par des acteurs<sup>43</sup> dans le but de soutenir et de renforcer les coopérations. Pour l'Ufisc, la mise en œuvre d'un dispositif de TSF dédié aux entreprises culturelles de l'ESS permet de soutenir des démarches de coopération territoriale ou sectorielle, en lien avec les réseaux professionnels et citoyens, ainsi que des démarches d'accompagnement solidaire, à but non lucratif, partagées entre plusieurs structures.

**Les différentes expériences de TSF présentées ci-dessus montrent qu'il s'ajuste aux spécificités sectorielles et territoriales ;** il n'est pas uniforme et s'affranchit des règles définies pour s'ajuster au mieux aux besoins repérés. Il s'adapte aux cultures professionnelles et aux identités disciplinaires. Le secteur des arts visuels est composé d'organisations globalement fragiles, notamment en matière de ressources humaines mobilisables, première richesse des organisations. Le besoin d'accompagnement et de professionnalisation est là. Pour autant, ce besoin ne peut trouver de réponse dans un engagement de long terme. Le choix du TSF par la Fraap comme mode d'échange répond aux manières de travailler de ses membres, caractérisées par une certaine forme d'urgence dans l'apprentissage, accompagnée d'une envie ou d'une habitude du faire, qui ne découle pas nécessairement de formation professionnelle, initiale ou continue.

**L'enjeu de cette expérimentation Fraap/Opale était donc double : ne pas se substituer à l'existant et s'ajuster à la « culture » du secteur.**

#### **Arrêt sur image : remontées de l'expérimentation Fraap/Opale**

##### ▶ **Le profil des personnes bénéficiaires :**

Les six personnes bénéficiaires de cette première expérimentation avec la Fraap sont à 50 % des femmes et à 50 % des hommes ; cinq sont salariées des associations membres du réseau Fraap, un seul est fondateur et artiste intervenant. Elles sont majoritairement les seules salariées de leur association. Elles

<sup>42</sup> Appel à candidatures 2022, État, Centre national de la musique et région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée.

<sup>43</sup> Groupe culture au sein du Labo de l'ESS, dont Opale et l'Ufisc.



occupent principalement des fonctions de coordination et/ou de direction ; une seule exerce uniquement une fonction de médiation. Leurs associations sont à 50 % domiciliées en milieu rural.

Les personnes bénéficiaires sont venues avec de nombreuses questions et besoins, qui dépassaient largement le cadre du TSF tel qu'envisagé par la Fraap et Opale dans le cadre de cette expérimentation.

La réalisation d'un diagnostic a permis de préciser les besoins, de trier et de réorienter certaines personnes vers d'autres outils d'accompagnement :

- projet associatif et développement stratégique => DLA ;
- montage de projet européen => organisme de formation ;
- évolution des métiers de la médiation => réseau BLA ! ;
- recherche de financements spécifiques => SAIF.

Les besoins des personnes qui ont participé au TSF étaient divers :

- constitution et animation d'un jury d'appel à candidatures d'artistes ;
- mise en place de projets multi-acteurs d'art contemporain en milieu rural ;
- gestion de la double activité/posture : salarié-e et artiste-intervenant-e ;
- posture de direction dans la mise en place d'une méthodologie de mesure d'impact ;
- compréhension et remplissage d'un dossier de demande d'aide à la création Drac.

#### ► **Le profil des personnes ressources :**

Les personnes ressources de cette première expérimentation avec la Fraap sont majoritairement des femmes (cinq sur sept). Six d'entre elles sont salariées ; une seule est désormais bénévole de son association. Elles travaillent dans des organisations soit de taille équivalente, soit de plus grande taille que celles des personnes bénéficiaires. Elles exercent des fonctions de direction et/ou de développement et/ou de médiation. Leurs structures sont domiciliées à 50 % en milieu rural et à 50 % dans des métropoles régionales. Parmi les structures, une seule n'est pas membre de la Fraap, mais d'un réseau ami.

Les motivations des personnes ressources sont diverses et ont fait l'objet d'une évaluation approfondie dans la phase de bilan. Plusieurs points convergents ont été analysés :

- envie de contribuer à une expérience au bénéfice de la qualification du secteur des arts plastiques ;
- envie d'être impliqué dans la vie du réseau Fraap ;
- aspiration à partager des pratiques, une méthodologie et des outils ;
- curiosité, goût de la rencontre et de l'inattendu ;
- absence de confusion sur la posture : la personne ressource n'est pas un formateur. C'est un-e professionnel-le expérimenté-e et situé-e qui a une expérience et des savoirs à partager.

#### ► **Le rôle des opérateurs Fraap et Opale**

L'association Opale, en tant qu'opérateur méthodologique, a conduit et rédigé les diagnostics. Les diagnostics ont été restitués aux personnes demandeuses de manière enrichie. Ils proposaient la mobilisation de ressources complémentaires au TSF. Au titre de sa mission CRDLA culture, Opale a également favorisé des mises en lien avec le réseau DLA pour les attentes dépassant le besoin individuel. La mise en adéquation des besoins des personnes bénéficiaires avec le potentiel et l'expérience des personnes ressources a été possible grâce à l'expertise de la Fraap. La connaissance des personnes et de l'histoire des projets du réseau a permis de cibler, d'identifier des personnes ressources et d'impulser la création de binômes. Ces mises en lien personnalisées avec ces différentes autres ressources ont été réalisées par la Fraap, en lien avec Opale, permettant de valider conjointement la pertinence du cadre proposé pour le TSF.

La conception du cadre opérationnel du TSF et de ses principes avait été discutée au préalable entre les partenaires. L'un des principes posés par la Fraap a été de verser une indemnité autant à la personne ressource qu'à la personne bénéficiaire, pour respecter la dimension mutuelle et la réciprocité de l'échange.

#### ► **Les points saillants du bilan de l'expérimentation**

Dans ce TSF dédié au secteur des arts visuels, les professionnel·le·s ont exprimé une satisfaction pour la simplicité d'accès au dispositif, le double appui (réseau/opérateur) proposé et le fait d'être dans un format court (une journée), facile à intégrer dans leur emploi du temps professionnel.

Pour les personnes bénéficiaires, les mises en lien, les propositions de ressources et de pistes de réflexion suscitées lors du diagnostic ont été appréciées.

L'absence de commande préalable en matière de préparation a été appréciée par les personnes ressources, qui ont aimé n'avoir qu'un seul enjeu, celui de la rencontre et du partage de leur savoir-faire. Les personnes en binôme ont estimé avoir appris autant l'une que l'autre, au travers de leurs questionnements et des récits d'expérience.

Sur le plan symbolique, l'appui financier a été apprécié, bien que jugé non déterminant dans l'engagement. Pour certaines ressources, l'économie de la générosité et du partage a été soulignée comme inhérente à leur projet. Cependant, cet appui a également été considéré comme insuffisant par certaines personnes, au regard du temps passé pour faire ce TSF et de leurs frais de transport.

Les conclusions de cette expérimentation et les contenus des bilans d'autres dispositifs TSF contribuent à dresser une synthèse des points clefs permettant de qualifier ce qui se joue dans les transferts de savoir-faire entre professionnel·le·s.

#### **Florilège des commentaires des participants sur leur TSF.**

*« Le TSF est un réel outil d'apprentissage et d'altérité. Il touche les deux personnes, les deux projets. Chacun en tire quelque chose ; ce n'est pas du tout à sens unique. »*

*« Vous m'avez écouté, vous m'avez aidé à trier, j'avais tellement de choses à*

*dire ; et puis vous avez mis des pistes en lumière. »*

*« J'étais animé par la curiosité et notamment l'envie de rencontrer des acteurs en dehors de ma région. L'échelon régional permet de construire une structuration collective, mais nous avons besoin d'ailleurs pour nous aérer, pour penser autrement. De ce point de vue, un TSF national est vraiment bienvenu. »*

*« C'est une initiative géniale qui répond à un vrai besoin. Ça m'a donné plein de tips très simples, et, à mon retour, j'ai osé en parler avec mon CA et leur faire des propositions. En 2023, on va commencer un DLA. Sans ce TSF et les liens que vous avez créés, je n'aurais pas osé. »*

*« Ça m'a redonné de l'espoir, de l'audace, l'envie de faire autrement, de manière plus légère. Ça nous a regonflé. »*

*« Oui, c'est vraiment un outil super. Car cela a créé de l'introspection de notre côté aussi et pourtant, moi, j'étais la ressource. »*

*« Disons qu'il y aura toujours l'ambiguïté de ce que j'appelle l'économie de la générosité. C'est super de partager, mais cela prend du temps qui n'est pas vraiment financé – enfin, seulement en partie. En même temps, si cela était mieux financé, aurions-nous vraiment le temps nécessaire à y consacrer ? Et cela ne changerait-il pas quelque chose à notre manière de partager ? »*

#### 4. Les points clefs des pratiques de TSF entre professionnel-le-s

Les différentes actions TSF menées ces dernières années permettent de dégager une méthode et une exigence dans la posture.

Rappelons que, en premier lieu, les dispositifs TSF ont une visée de professionnalisation et sont centrés sur les compétences opérationnelles liées au métier. Le but d'un TSF n'est pas d'apporter une connaissance générale sur un secteur ou un métier, qui se constitue au fil de rencontres et de partages d'expériences. Le TSF se met en œuvre à partir d'un besoin identifié, une recherche de montée en compétence et d'appropriation d'un savoir-faire, dans un but de professionnalisation. Dans les faits, le TSF permet autant un partage d'expérience qu'une transmission de compétences. Cela ne se substitue pas à une formation et ce n'est non plus du conseil, mais bien une dynamique d'action, centrée sur la pratique.

L'entrée dans un échange TSF est une démarche volontaire autant de la part de la personne bénéficiaire que de la personne ressource. Même si l'une est ressource et l'autre bénéficiaire, les expérimentations observées montrent que l'enrichissement est mutuel. La personne bénéficiaire est aussi un-e professionnel-le dont l'expérience et les compétences sont *in fine* partagées : la relation d'apprentissage se déroule dans une forme de réciprocité.

Pour la personne ressource, ce n'est pas du bénévolat, puisqu'une indemnité d'environ 500 € par jour pour défraiements est prévue. Suivant les TSF, elle peut également l'être pour la personne bénéficiaire (exemple de la Fraap).

Le format temporel des TSF est variable : il se situe sur des temps courts, allant de un à quatre jours. Cela est ajusté selon les cas et contractualisé avec des degrés de formalisme variables.

En dépit de ce temps court, les effets prolongés de cette rencontre sont connus, grâce aux expérimentations musicales actuelles qui soulignent que des coopérations ultérieures sont nées de ces rencontres. Plus modestement, des personnes s'étant rencontrées dans le cadre d'un TSF sont restées en lien et poursuivent des discussions, des échanges sur leur métier, leurs projets. Le TSF propose donc une relation ponctuelle de pair à pair qui peut avoir des effets prolongés.

À cet égard, on peut considérer que le transfert de savoir-faire est une forme de coopération au sein d'un réseau professionnel :

- ▶ une pratique située dans le champ des coopérations et de la constitution de réseau ;
- ▶ une modalité d'entrée dans un secteur professionnel ou de consolidation d'un réseau pour le bénéficiaire ;
- ▶ une forme de contribution, volontaire, à un réseau professionnel pour la personne ressource ;
- ▶ une ressource pour s'inspirer entre pairs et échanger des « bonnes pratiques » ;
- ▶ un transfert entre professionnel-le-s : visée professionnalisante, adaptation au métier, au contexte, etc.

Au moment de l'étude, il est observé que l'accès au dispositif TSF dans la culture s'effectue par discipline et ne prévoit pas d'intersectorialité.

#### **Le TSF en quatre étapes incontournables.**

##### **Le partenariat entre réseau et opérateur du dispositif :**

- cadrage du TSF par une personne référente, l'animateur·trice du TSF ;
- appui sur un réseau pour solliciter les personnes ressources et faire remonter les besoins.

##### **La préparation : identifier le besoin et la bonne personne ressource :**

- recueil et précision de l'attente de la personne bénéficiaire ;
- formalisation du diagnostic des besoins ;
- anticipation des informations à transmettre à la personne ressource ;
- explicitation du TSF : durée, contenu, défraiement, etc. ;
- déontologie de la démarche : confidentialité et bienveillance.

##### **La rencontre :**

- déplacement de la personne bénéficiaire ou de la personne ressource, là où le TSF sera le plus pertinent ;
- explicitation du besoin et des projets dans lesquels le savoir-faire sera applicable ;
- échanges et mise en application : apport de contenus, aide technique.

### Le bilan :

- recueil des ressentis sur ce qui a été utile et qui sera applicable ;
- proposition de pistes d'approfondissement, si besoin, à la personne bénéficiaire.

#### ► L'importance du support d'un réseau et d'une personne chargée de la coordination :

Globalement, on observe que l'animateur du TSF (CO - Pôle Culture & Richesses humaines, Cress, Opale) a la compétence méthodologique et qu'il est fréquemment membre de l'écosystème de l'accompagnement de son territoire ou de son secteur. Il réalise les diagnostics, identifie et précise les besoins, met en lien avec les autres acteurs de l'accompagnement et suit la réalisation des TSF.

Le réseau a une connaissance fine de ses adhérents et sait identifier les personnes ressources. Il est légitime pour prioriser et composer des binômes. Créer les conditions d'une rencontre pour qu'elle produise de la confiance, de la solidarité et un partage sincère relève d'une alchimie qui nécessite de mobiliser aussi des savoir-être. Le réseau, grâce à son expérience des projets, son expertise et sa connaissance des acteurs du territoire, complète la mise en adéquation entre le besoin et la ressource. Cette maîtrise du terrain permet la prise en compte des personnalités et des parcours de vie professionnelle dans la constitution des binômes.

#### ► Les points d'attention à considérer dans la constitution des binômes

Les freins pour les bénéficiaires résident principalement dans la difficulté à révéler un manque de connaissances, une inexpérience, un manque de confiance en soi.

En ce qui concerne les personnes ressources, les freins se situent sur le manque de temps, pour une éventuelle préparation, et de disponibilité. La personne doit aussi se sentir capable d'expliquer, de transmettre.

La distance géographique entre les personnes bénéficiaire et ressource, et donc le temps de transport, est un des ingrédients qui entre en jeu pour créer le binôme.

Les leviers, pour les personnes engagées dans un TSF, sont la durée et la légèreté du cadre : un format qui convient pour son côté pratique (peu d'engagement, rapide, efficace).

Le choix des binômes sera validé avec le réseau, pivot indispensable du dispositif en raison de sa connaissance des structures, des projets, des professionnel-le-s et de son expertise du secteur.

#### ► Les objectifs des parties prenantes, compatibles tout en n'étant pas du même registre

Binômes de professionnel-le-s	Opérateurs des dispositifs TSF	Financeurs des dispositifs TSF
<ul style="list-style-type: none"><li>• monter en compétences, se sentir plus à l'aise sur son poste de travail, développer ses projets ;</li><li>• transmettre, partager ses savoir-faire et ses questionnements.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• contribuer à enrichir l'offre d'accompagnement des têtes de réseaux ;</li><li>• créer des liens interstructures grâce aux participant-e-s (binômes) ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• soutenir des actions contribuant au maintien dans l'emploi, à la consolidation des modèles économiques des structures grâce à la montée en compétence de leurs acteurs.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• faciliter les coopérations et les partages de ressources ;</li><li>• mailler le territoire ;</li><li>• développer une culture commune.</li></ul>	
--	--	--

► **Plusieurs effets induits ont été listés par les porteurs des dispositifs TSF :**

- réciprocité dans la transmission entre les professionnel·le·s, bénéficiaire et ressource ;
- l'échange entre professionnel·le·s peut jouer un rôle déclencheur d'un parcours, vers d'autres dispositifs d'accompagnement ou de la formation ;
- renforcement de la confiance en soi, pour les personnes bénéficiaire et ressource ;
- extension du réseau professionnel ;
- connaissance de nouvelles ressources ;
- porosité du transfert vers la structure, qui profite de la montée en compétence du·de la professionnel·le bénéficiaire.

Enfin, on note aussi que les caractéristiques suivantes des dispositifs TSF peuvent concorder avec ce qui est en place dans les dispositifs de mentorat et de compagnonnage :

- constitution de binômes de professionnel·le·s, exerçant un métier identique ou dans le même secteur (dans la plupart des cas pour le TSF) ;
- apport d'un contenu non proposé en formation et inaccessible en dehors de l'expérience pratique ;
- entrée validée par un organisme opérateur, prescripteur.

Après le passage en TSF de la personne bénéficiaire, certaines structures peuvent se tourner vers le dispositif local d'accompagnement (DLA) ou d'autres ressources : formation professionnelle, accompagnement des points d'appui à la vie associative, etc.

## **5. Ressemblances et distinctions entre le TSF et l'action de formation en situation de travail (Afest)**

Les dispositifs de TSF ont vocation à répondre à des besoins de montée en compétence, dans un délai rapide, sur des besoins très opérationnels, et en situation d'immersion.

Tous les dispositifs TSF recensés partagent les caractéristiques suivantes :

- selon les cas, la personne bénéficiaire se déplace dans la structure de la personne ressource, ou vice-versa (en fonction de l'éloignement géographique et de l'occasion) ;
- l'identification de la personne ressource d'un TSF s'effectue sur deux critères principaux : sa motivation à transmettre son savoir-faire et la pertinence de son expérience par rapport au besoin de la personne bénéficiaire. La personne ressource n'est pas choisie pour ses compétences de formateur·trice, bien qu'elle se sente capable de transmettre son savoir-faire ;
- le TSF n'est pas une formation. Il n'y a pas de programme, ni de référentiel de compétences à transmettre, ni de vérification des acquis, ni de validation.

L'action de formation en situation de travail (Afest<sup>44</sup>), apparue en 2019 dans le champ de la formation professionnelle, constitue une autre manière de répondre à ce besoin de souplesse, de réactivité et d'incarnation.

---

<sup>44</sup> D'après la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et l'article L6313-2 du Code du travail, l'action de formation se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.

L'Afest relève d'une nouvelle forme d'ingénierie de formation plus orientée par les principes de la didactique professionnelle. Il y est affirmé et amplifié le principe d'un apprentissage par et dans les situations de travail : apprendre des situations de travail dans celles-ci et par celles-ci.

Comme l'indique le rapport de synthèse, la formation en situation de travail « s'articule autour d'un noyau dur structuré par l'alternance de deux séquences distinctes, mais articulées et répétées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés :

- une mise en situation de travail préparée, organisée et aménagée à des fins didactiques ;
- une séquence réflexive, en rupture avec l'activité productive, animée par un tiers<sup>45</sup>. »

Ainsi que le précise le rapport, « l'enjeu de l'action de formation en situation de travail est de « mettre de la formation dans le travail<sup>46</sup> » – et non plus de considérer la situation de travail comme le moyen « d'appliquer » ce qui a été vu en formation. L'Afest ne renvoie donc pas à l'univers des apprentissages informels, qui s'effectueraient « magiquement » par la simple mise en situation.

### Les acteurs de l'Afest

**« Le salarié/apprenant :** acteur central de l'Afest, autour duquel interviennent différents acteurs (réfèrent Afest, experts-métiers/"Expairs"). Il se forme à son poste de travail, sur des temps dédiés et aménagés pendant lesquels ses collègues partagent leur expertise pour favoriser ses apprentissages. Ils lui permettent ainsi d'acquérir les compétences dont il a besoin.

**Le réfèrent Afest :** "architecte" de la démarche, peut être amené à endosser plusieurs rôles, selon la taille et le contexte de l'entreprise. Sa mission principale est de concevoir et de faciliter la mise en œuvre opérationnelle du parcours de formation. Il coordonne les acteurs et l'agencement des temps dédiés à la formation et aux séquences réflexives. Si le réfèrent détient lui-même l'une des compétences que doit acquérir l'apprenant, il cumulera le rôle d'expert et "d'architecte" du parcours.

**L'expert-métier/"expair" :** détenteur d'une ou de plusieurs des compétences que l'apprenant doit acquérir, il participe à la construction de l'action de formation, au positionnement des compétences et contribue aux différentes évaluations de l'apprenant. Plusieurs "expairs" peuvent être mobilisés en fonction des compétences à acquérir ou consolider. C'est le réfèrent qui participe à leur identification dans l'entreprise.

**Le/les managers opérationnels, la direction et/ou le service des ressources humaines :** leur pouvoir de décision est un facteur facilitant et important pour la mise en œuvre d'une Afest. Soutien incontournable, leur implication est nécessaire dès le début du projet de formation Afest, afin d'anticiper la charge et l'organisation du travail. Ils libèrent les emplois du temps de l'apprenant et des "expairs" pour les moments dédiés à la formation et contribuent à l'aménagement des situations de travail favorisant les apprentissages<sup>47</sup>. »

<sup>45</sup> Anact, rapport final « Expérimentation Afest, action de formation en situation de travail », juillet 2018.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Site de l'Afdas.  
www.opale.asso.fr



**Cette comparaison entre l’Afest et le TSF a permis de montrer des similitudes.** Les contenus hybrides des dispositifs TSF et apparentés montrent que la frontière est parfois proche entre le souhait de proposer de la formation (ateliers complémentaires, appuis thématiques) et d’accompagner les personnes, voire leur structure, dans une démarche plus longue.

En pratique, les professionnel-le-s peuvent être orienté-e-s, en complément ou après un TSF, vers des accompagnements incluant leur équipe, et visant à favoriser le changement des pratiques dans leur structure.

## 6. TSF et DLA. Deux démarches, deux publics et une même ambition : l’appui à la professionnalisation

C’est précisément sur cette caractéristique d’échange de personne à personne, de relation duale, qu’un dispositif TSF se distingue d’autres dispositifs, à l’image du dispositif local d’accompagnement (DLA), qui accompagne des équipes ou des structures.

En effet, l’accompagnement DLA est conduit au bénéfice d’une organisation ; le critère d’accès au DLA est qu’il s’agit d’associations employeuses ou en passe de le devenir.

Dans le cadre du DLA, l’entrée en accompagnement est précédée d’un diagnostic de l’organisation et de ses besoins. Ce diagnostic est réalisé par un-e chargé-e de mission DLA, en présence des différentes parties prenantes de la structure. Il est ensuite enrichi en comité technique<sup>48</sup> pour inscrire le besoin dans son contexte territorial ou disciplinaire.

Dans le cadre du DLA, c’est une personne ressource extérieure à l’organisation et au réseau professionnel, fréquemment appelée consultant-e, qui va accompagner la conduite du changement dans la structure. Cette personne est sélectionnée par appel d’offres, sur plusieurs critères d’expérience, de compétences techniques et de posture professionnelle. La mission est détaillée dans un cahier des charges. Le-la consultant-e est rémunéré-e dans le cadre d’une prestation de service, même si, dans les faits, nombre de consultant-e-s dépassent la commande en matière d’engagement.

Chaque année, plus de 1 000 associations artistiques et culturelles font appel au DLA<sup>49</sup>. Depuis les origines du dispositif, ce sont plus de 8 000 structures artistiques et culturelles qui ont été accompagnées par le réseau, faisant de la culture le premier secteur accompagné.

On observe que l’ambition commune entre le DLA et le TSF est bien celle de l’appui à la professionnalisation des acteurs de l’ESS, dont font pleinement partie les associations artistiques et culturelles. En revanche, il se distingue par le public ciblé ; du côté du TSF, une personne ; du côté du DLA, l’ensemble de la structure.

---

<sup>48</sup> La composition des comités d’appui varie en fonction des DLA. Ils peuvent être multi-secteurs et/ou sectoriels, associer uniquement des collectivités et/ou inclure des réseaux.

<sup>49</sup> Opale, « Accompagnement DLA dans la culture de 2004 à 2020 ». [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

En cela, ce sont deux outils complémentaires. Le DLA ne peut répondre à des besoins individuels de montée en compétence ; le TSF ne peut répondre à des besoins collectifs d'organisation. L'un et l'autre contribuent à enrichir et fertiliser les professionnel-le-s, les organisations et les secteurs, à des moments et des endroits différents.

On constate également que des éléments de méthode sont communs entre le TSF et le DLA :

- ▶ importance du diagnostic des besoins (individuel ou organisationnel) ;
- ▶ réorientation vers d'autres ressources pour les besoins non éligibles ;
- ▶ attention particulière accordée aux compétences et à la posture de l'« accompagnateur-trice ».

L'existence d'une offre d'accompagnement variée sur un territoire constitue une richesse, dont, nous l'avons vu avec le répertoire non exhaustif, tous les territoires ne sont pas uniformément dotés.

#### **Exemple d'un TSF, en complément d'autres accompagnements (2020)<sup>50</sup>**

En Corrèze, l'association Lost In Traditions porte les projets d'un collectif artistique. Ses membres conduisent des projets dans le champ du théâtre, de la musique, des arts numériques, ainsi que des actions culturelles. L'association a développé une partie de ses activités avec l'appui du Centre régional de musiques traditionnelles en Limousin (CRMTL). Le collectif a bénéficié de résidences, d'aides à la structuration (dossiers, mise en réseau) grâce au programme « Des lendemains qui chantent » de la Smac de Tulle. Par ailleurs, l'association a eu recours aux services du développeur d'artistes Collectif vacance entropie. Confrontée à la croissance des activités de ses membres, et en particulier au succès du groupe Lost In Traditions, l'association s'est tournée vers le DLA. L'accompagnement DLA a permis de valider la création d'une filiale d'édition ; projet qui a également bénéficié d'un TSF en complément du DLA. Ce TSF a permis de finaliser la mise en place de la filiale.

D'autres dispositifs d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s proposent des cadres structurants, leur permettant de rencontrer un· autre professionnel-le dans la durée, favorisant ainsi l'acquisition de postures professionnelles et de connaissances sectorielles. Ils sont présentés ci-après.

---

<sup>50</sup> Réjane Sourisseau, « L'accompagnement des parcours des jeunes adultes par les structures artistiques et culturelles des territoires ruraux », « Récits d'initiatives & leviers », Ufisc, 2021, p. 22-25.

## ▷ LES DISPOSITIFS APPARENTÉS AUX TSF : MENTORAT, COMPAGNONNAGE ET VISITE APPRENANTE

---

### 1. Le mentorat dans la culture : des dispositifs pour soutenir les femmes et les jeunes dans leur parcours professionnel

Dans le champ de la culture, on observe principalement des dispositifs de mentorat s'adressant en priorité à des publics spécifiques : les femmes et les minorités de genre<sup>51</sup>, les artistes émergent·e·s, les jeunes en début de carrière et les métiers en tension.

#### Le mentorat comme levier d'évolution professionnelle des femmes dans la culture

La très grande majorité des dispositifs de mentorat proposés dans la filière culture visent à accompagner les femmes dans l'évolution de leur carrière.

Ces dispositifs de mentorat, dédiés aux femmes et aux minorités de genre, sont déployés dans le secteur des musiques actuelles : Women Metronum Academy, Keychange, Affranchies !, Mewem, She Grows, Wah!

Les objectifs énoncés sont les suivants :

- ▶ faciliter l'émergence de nouveaux talents féminins dans le secteur ;
- ▶ renforcer la présence et la visibilité des femmes dans les métiers de la musique ;
- ▶ développer des connexions entre professionnelles ;
- ▶ impulser une transformation des pratiques professionnelles vers plus d'égalité dans la musique.

Au travers de ces dispositifs de mentorat, il s'agit donc de faciliter les parcours des femmes dans un secteur où les parcours professionnels sont marqués par des problématiques liées au genre.

#### Les jeunes artistes en devenir : une autre clef d'entrée

D'autres dispositifs d'accompagnement, comme Peer culture (Occitanie) ou Sunny Side of the Doc, proposent une action de mentorat dans un parcours où sont programmés des ateliers collectifs, des temps de formation, etc. Les bénéficiaires de ces actions sont les jeunes, les artistes émergent·e·s, des porteurs et porteuses de projet en création d'activité.

Cette caractéristique de soutien à l'insertion de jeunes se retrouve aussi dans le mentorat proposé dans l'ESS hors filière culture, et hors ESS.

De même, les formats de mentorat des dispositifs sont très variables, proposant des durées de court à long terme. Tout comme ils proposent plusieurs définitions du mentorat, qui varient en fonction du cadre dans lequel il est proposé.

---

<sup>51</sup> Personnes LGBTQIA+.  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

### **Le programme « Omnia Mentor »**

Dans le secteur de la culture et des médias, un cabinet de recrutement pour la filière développe le programme de mentorat « Omnia Mentor », en vue de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômé·e·s.

Les mentors ciblés sont des professionnel·le·s issu·e·s des secteurs de la culture, des médias ou de la communication.

Lancé en 2021, le programme a constitué une équipe de vingt professionnel·le·s pour accompagner les candidat·e·s dans leur recherche et/ou le développement de leur carrière. Il·elle·s sont mis à contribution du dispositif « Omnia Mentor » afin d'apporter aux candidat·e·s un suivi personnalisé durant trois ou quatre mois.

Ce mentorat est inclus dans le programme « Culture Way », qui se propose d'accompagner les candidat·e·s en recherche de stage, d'alternance ou d'emploi dans le secteur culturel.

### **Les caractéristiques communes aux divers dispositifs de mentorat :**

Les dispositifs de mentorat dans la culture s'attachent à proposer un cadre sécurisant et bienveillant permettant aux personnes mentorées de s'appuyer sur une personne mentor. Le parcours de la personne mentor comporte une dimension inspirante pour la personne mentorée.

Les dispositifs proposés aux femmes, principalement dans les musiques actuelles, organisent un parcours en binôme non mixte et mettent en avant la force de la sororité pour aider les personnes à renforcer leurs capacités d'action. Ces outils de mentorat entendent remédier aux difficultés rencontrées par les professionnelles, difficultés liées en partie à des systèmes d'organisation qui génèrent des inégalités de genre.

#### **► Objectifs du mentorat pour la personne bénéficiaire (mentorée) :**

- comprendre et donner du sens aux situations qu'elle peut rencontrer ;
- proposer un mode d'apprentissage adapté à son cœur de métier et sa réalité quotidienne ;
- disposer d'une personne référente qui peut la conforter, l'aider à résoudre des problèmes et répondre à ses questions.

#### **► Objectifs du mentorat pour les personnes référentes (mentors) :**

- valoriser son expérience, la faire partager ;
- être en contact avec de nouvelles idées, de nouvelles connaissances ;
- contribuer à l'insertion d'une personne dans le secteur.

#### **► Besoins auxquels le mentorat répond :**

- soutenir l'intégration et/ou les évolutions de parcours des professionnel·le·s ;
- développer les compétences (savoir-être, savoir-faire, savoir devenir) ;
- accompagner l'insertion, la transition professionnelle ;
- mettre en réseau des professionnel·le·s.

Le recensement des dispositifs fait état d'un nombre croissant de démarches de mentorat dans la culture. Néanmoins, le compagnonnage, qui est la forme la plus ancienne des transferts de savoir-faire entre professionnel·le·s, est aussi porté au cœur de plusieurs dispositifs qui visent la transmission de savoirs techniques et artistiques.

## 2. Le compagnonnage, une forme d'échange de savoir éprouvée dans le champ artistique

Dans les métiers du patrimoine bâti (métiers de la pierre, du bois, etc.), le compagnonnage des compagnons du devoir concerne des personnes qui recherchent un apprentissage d'excellence, garantissant l'acquisition des savoir-faire des aîné·e·s et l'insertion en emploi. Le compagnonnage est une forme d'initiation qui s'inscrit dans un temps long. Chez les compagnons du devoir, la formation concerne des jeunes et dure de trois à sept ans, cinq ans en moyenne.

Les dispositifs de compagnonnage proposés dans les autres secteurs de la culture sont calqués sur l'idée d'apprentissage par l'exemple, de transmission sur un temps long.

Le dispositif « Compagnonnage » mis en place au sein de la délégation au théâtre du ministère de la Culture existe depuis 2008 et a été reconduit d'année en année. Il prévoit un accompagnement sur une durée d'une saison, l'organisation de temps d'échanges, de travail, entre une équipe artistique et un compagnon, jeune metteur·se en scène ou auteur·trice.

L'objectif est de favoriser la transmission et l'insertion professionnelle au sein des compagnies de théâtre, de marionnettes, des arts du cirque, de la rue et de la parole.

Dans les dispositifs de compagnonnage, les contenus sont centrés sur la pratique professionnelle, l'acquisition de savoir-faire techniques, dans une visée d'insertion professionnelle ou de consolidation des parcours.

### **Le parcours compagnonnage du GEIQ Théâtre**

GEIQ Théâtre est un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, réunissant une vingtaine de compagnies de théâtre professionnelles. Il propose un parcours de compagnonnage depuis 1997.

**Objectif :** favoriser l'insertion professionnelle de jeunes comédien·ne·s par leur emploi dans des productions artistiques de compagnies de théâtre professionnelles.

**Parcours :** de quinze à vingt mois, incluant une formation en alternance sur tous les aspects du métier de comédien·ne. À l'issue du parcours, le titre professionnel de comédien·ne est délivré.

**Bénéficiaires :** tous les trois ans, 8 à 13 jeunes comédien·ne·s, embauché·e·s en contrat de professionnalisation (temps complet).

Le Compagnonnage-théâtre est subventionné par le ministère de la Culture (Drac Auvergne-Rhône-Alpes) et la région Auvergne-Rhône-Alpes (convention triennale), le ministère du Travail et de l'Emploi (DDETS 69), en partenariat avec l'Afdas et Pôle emploi Scènes et Images.

Les variations des dispositifs se recroisent pour beaucoup sur le temps dédié à l'échange de savoir-faire : d'une journée à quelques jours pour un TSF, de quelques jours à plusieurs mois pour le mentorat, de quelques mois à plusieurs années pour le compagnonnage.

La nature de l'échange et la posture des professionnel-le-s est également ce qui distingue les divers cadres observés.

### 3. Les caractéristiques communes aux différents types d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s

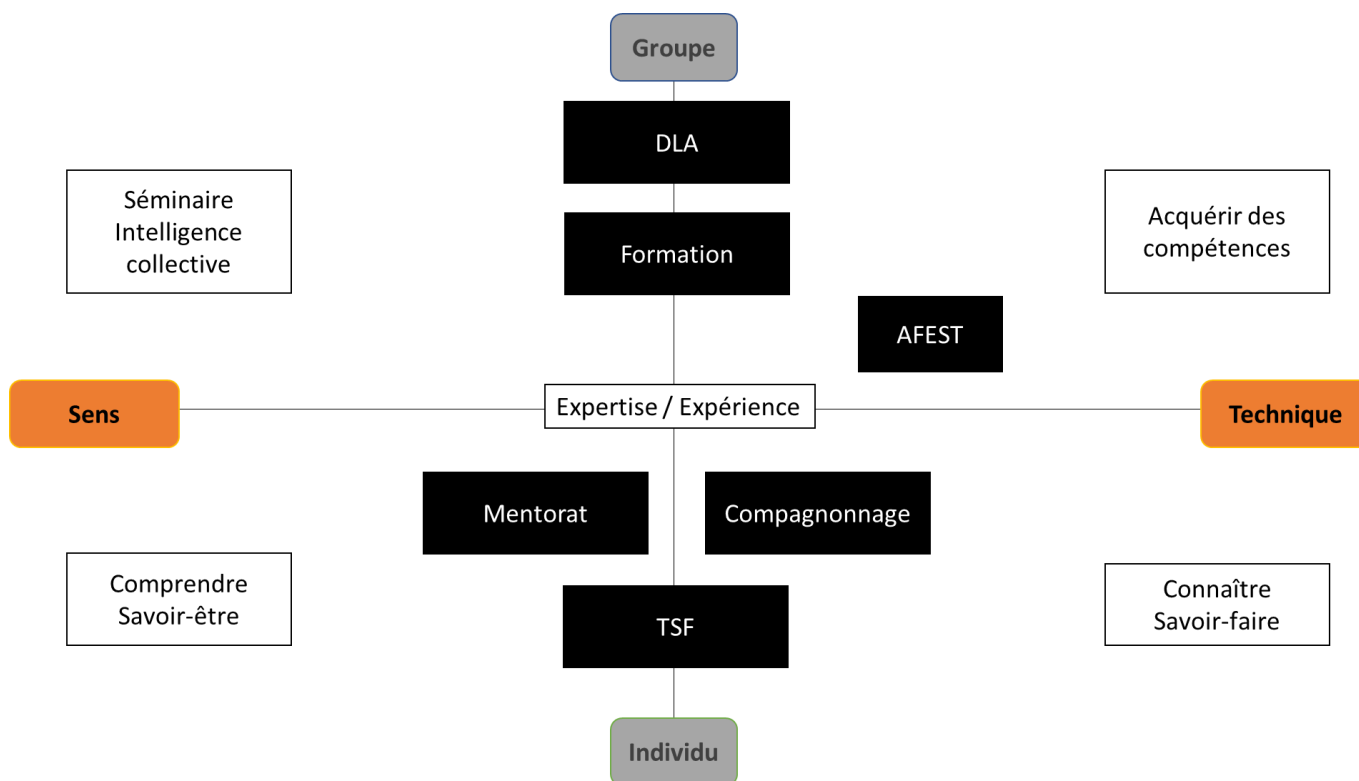
Bien que regroupés chacun sous une même appellation, le TSF, le mentorat et le compagnonnage, observés dans le secteur culturel et l'ESS, désignent une diversité de pratiques, selon les territoires et les opérateurs. Toutefois, l'étude met en lumière des caractéristiques communes, schématisées ci-dessous.

Sont ajoutés dans le premier schéma le DLA et la formation, ainsi que l'Afest, pour mieux situer ce qui relève de l'échange entre pairs et ce qui relève d'une dynamique collective. La distinction entre l'individualisation et le collectif sont représentés par l'axe vertical « Groupe – Individu ».

Au centre, l'expertise et l'expérience, qui sont partagées dans tous les dispositifs d'échanges de savoir-faire, les accompagnements DLA et les offres de formations. L'Afest, bien que de pair à pair, est placée à proximité de la formation (programme, objectifs d'acquisition de compétences, validation des acquis), car c'est précisément cette caractéristique qui la distingue du TSF.

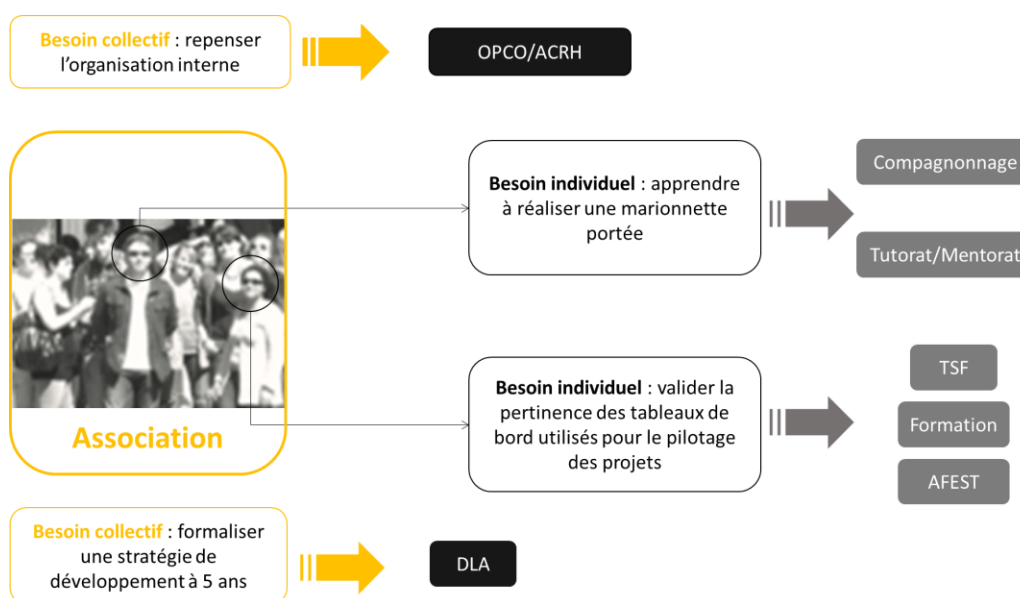
Un axe horizontal indique ce que les personnes recherchent lorsqu'elles s'engagent dans l'un des cadres d'échanges entre professionnel-le-s. Ainsi, dans le mentorat, on est plus du côté du sens, de la recherche de clefs de compréhension sur des situations, le fonctionnement et les codes d'un secteur professionnel. Tandis que, dans le compagnonnage, c'est d'abord la recherche d'une connaissance technique, d'un savoir-faire qui suscite la relation. Le TSF se situe au milieu, car ce qui sera partagé avec la personne ressource dépendra de la demande du-de la bénéficiaire.

**Caractéristiques communes aux dispositifs de TSF et apparentés, dans la culture et l'ESS, et comparaison avec d'autres outils de professionnalisation, en 2022 :**



Comme le souligne le second schéma, ci-dessous, le TSF n'est pas un accompagnement organisationnel de type OPCO/ACRH ou un accompagnement stratégique de type DLA. Le TSF n'est pas une formation certifiante permettant à un-e professionnel-le d'acquérir un diplôme. C'est un temps particulier de rencontre entre pairs, qui a pour objectif de créer une montée en compétences mutuelle et réciprocaire. Néanmoins, au même titre qu'une action de formation, il contribue à répondre à un besoin individuel.

**Exemples d'articulation des réponses possibles entre besoins individuels et besoins collectifs :**



#### 4. La visite apprenante, une forme d'échange de savoir qui mise sur l'in-situ

Il s'agit de découvrir des projets inspirants et d'approfondir ce qui a facilité leur création, leur implantation. Ce sont des visites sur site, individuelles ou généralement collectives, préparées en amont, dans le but de récolter des informations utiles, des contacts. Les participant-e-s en repartent avec des ressources, des idées.

Peu d'exemples de visites apprenantes ont été recensés, car ces actions ont donné lieu à peu de communication. Elles concernent principalement des tiers-lieux, des lieux intermédiaires, des structures de coopération.

Les tiers-lieux et lieux intermédiaires<sup>52</sup> proposent des activités liées à la formation, au transfert de savoir-faire et à l'éducation. Elles se font majoritairement en pair-à-pair et de façon informelle.

- ▶ En Corse : visites apprenantes de tiers lieux mises en place en avril 2022 et proposées aux membres du réseau régional des tiers-lieux de Corse. L'objectif est de mutualiser ces tiers-lieux pour faire remonter leurs besoins, faire connaître leurs projets, permettre des échanges.
- ▶ En Nouvelle-Aquitaine : visite apprenante entre PTCE, organisée par Coorace PTCE.

Lors de ses rencontres nationales, la FAMDT avait par exemple proposé aux participant-e-s une visite dans le cadre d'un parcours « Découverte et visite apprenante du projet d'aménagement concerté de la Rayonne – vers de nouveaux laboratoires d'innovations sociales et culturelles ? » Cela a permis de recueillir des témoignages, des éléments de contexte et de partager des réflexions.

##### **Découverte et visite apprenante de la FAMDT**

Objet : les tiers-lieux et les droits culturels des personnes.

**Contenus :** comment planifier des projets qui allient lieux de vie, espaces d'expressions artistiques et culturelles, et environnements économiques dynamiques ? Comment inclure les habitant-e-s d'un territoire dans ces projets ? Comment les expériences des friches culturelles, des lieux intermédiaires et indépendants ou des tiers-lieux culturels peuvent-elles être mobilisées par les politiques publiques et les opérateurs des territoires ? Est-il possible de réinventer des espaces où se rencontrent différentes expressions artistiques, tout en insistant sur la convivialité populaire, l'animation sociale et culturelle, et les plaisirs festifs ?

**Forme :** promenade commentée et discutée du quartier avec une présentation des défis que cherche à relever le projet d'aménagement concerté de la Rayonne. *« Celui-ci ambitionne de réhabiliter et de construire 23400 m<sup>2</sup> multifonctionnels (habitat, culture, économie) sous la forme d'un projet d'inclusion sociale autour de la culture. Ce parcours permettra ainsi de partir d'expériences concrètes de terrain pour questionner la mise en œuvre pratique. »*

**Partenariat :** CCO, Laboratoire d'innovation sociale et culturelle de Villeurbanne.

<sup>52</sup> Cécile Offroy, « Le lieu intermédiaire », Opale/CRDLA Culture, Ufisc, 2019, Les outils du CRDLA culture, Fiches repères. La Coopérative tiers-lieu(x), « Le tiers lieu à dimension culturelle », Les outils du CRDLA culture, Fiches repères, 2020. [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)



La visite apprenante est un outil qui permet des échanges et des témoignages d'expériences en situation. Une tendance est de viser la constitution de « communautés apprenantes » de pairs pour un transfert de savoir-faire. Plusieurs visites apprenantes peuvent être proposées à la communauté formée à cet effet.

## 5. Exemples d'échanges de savoir-faire dans l'ESS (hors filière culture)

En 2016, une étude de la Cress Île-de-France relevait peu d'accompagnements portant sur la thématique de la transmission des compétences et préconisait de « *renforcer l'offre d'accompagnement à la transmission de compétences (compagnonnage, transfert de savoir-faire)* »<sup>53</sup>.

### **Le dispositif TSF de l'Avisé : un outil au service des PTCE**<sup>54</sup>

Le dispositif TSF de l'Avisé, amorcé en 2003, avec le soutien de la Caisse des dépôts et consignations, est un outil pour la professionnalisation dédié aux dirigeant-e-s ou créateur-trice-s de structures d'utilité sociale. Il leur propose un partage d'expériences et de compétences, de pair à pair.

C'est un dispositif national dont l'objectif est de faciliter la création, le développement ou la consolidation de projet.

Le réseau des PTCE utilise ce dispositif qui permet aux PTCE expérimentés (appelés « PTCE Compagnons ») d'être directement contactés et mis en relation avec des « *porteurs de PTCE qui souhaitent bénéficier de l'expérience et des compétences de PTCE déjà bien implantés sur leur territoire* ».

Les PTCE Compagnons sont invités à se faire connaître s'ils souhaitent partager leur expérience.

Dans les Hauts-de-France, « *plusieurs PTCE Compagnons* »<sup>55</sup> *communiquent également sur leurs activités, produisent et mettent à disposition certaines ressources, et sont joignables directement via le TSF* ».

### **Le compagnonnage du Réseau d'échanges de pratiques alternatives et solidaires » (Rrepas)**

Ce réseau est composé d'entreprises coopératives, d'associations et de lieux de vie engagés de façon permanente dans la concrétisation d'un projet de société. Ces structures sont actives dans divers secteurs : artisanat, animation, éducation populaire, métiers de l'édition, ressourceries, arts et culture, etc.

Format du compagnonnage : un parcours itinérant de huit mois.

Bénéficiaires : personnes désireuses de comprendre et d'expérimenter différentes formes d'autogestion.

Après l'évocation d'un possible compagnonnage alternatif en 1995, la première promotion regroupa huit compagnons en 1997. Depuis, 310 personnes se sont formées et ont été accueillies par plus d'une trentaine de structures.

<sup>53</sup> Observatoire régional de l'ESS – Cress IDF, « Les structures culturelles de l'ESS : accompagnement et coopérations en Île-de-France », étude exploratoire, 2018, mise à jour mars 2019, In ESS'tenso.

<sup>54</sup> Pôle territorial de coopération économique (PTCE).

<sup>55</sup> Il s'agit de l'Écopôle alimentaire d'Audruicq et de la Maison d'économie solidaire, qui est notamment partie prenante du Pôle de coopération Oise Ouest (ex-Émergence Beauvaisis).

Nous avons relevé également :

- des exemples de transfert de savoir-faire qui s'apparient à des programmes de coopération culturelle transnationaux européens, financés avec Erasmus (exemple : en Occitanie, le dispositif CoopAnimArt, dont des TSF), pour des créations, dans une dynamique de partage et de transmission des compétences ;
- une déclinaison du programme de mentorat Mewem appelée Mewem Europa, qui est un programme d'échange, de formation et de mentorat pour les jeunes professionnel-le-s travaillant dans des organisations culturelles.

### **Le programme P'ins : le TSF entre pairs entrepreneur-se-s est inclus dans un parcours**

C'est un accompagnement personnalisé et individuel de dix mois qui prévoit :

- ▶ six jours d'accompagnement collectif sur des thèmes clefs de l'essaimage ;
- ▶ la possibilité de solliciter des expert-e-s sur des questions particulières ;
- ▶ une mise en réseau et de la visibilité avec l'aide de l'Avise et de la Fondation Macif ;
- ▶ une inclusion au réseau Alumni P'ins, composé d'une trentaine d'entrepreneur-se-s ayant l'expérience d'essaimage ;
- ▶ l'accès au dispositif de transfert de savoir-faire entre pairs entrepreneur-se-s de l'Avise ;
- ▶ une dotation financière de la Fondation Macif (20 000 €) pour leur permettre de se consacrer à la mise en œuvre de leur projet de changement d'échelle.

### **Le dispositif de mécénat de pair à pair de la Cress en Nouvelle-Aquitaine**

Il s'agit d'un dispositif récent, enclenché en 2021. C'est un « *dispositif de professionnalisation entre acteurs de l'ESS de la région Nouvelle-Aquitaine, visant à permettre à une structure de bénéficiaire d'un partage d'expérience et d'un transfert de compétence et de savoir-faire par une structure ressource expérimentée. Le mécénat de pair à pair soutient la création ou le développement d'une activité portée par une structure de l'ESS sur le territoire de Nouvelle-Aquitaine, en permettant à un-e dirigeant-e (ou à un collectif) d'acquérir des compétences liées à une problématique spécifique* ».

Le terme de mécénat de pair à pair fait référence de manière implicite au mécénat de compétences, forme de mécénat généralement proposée par des entreprises ou des fondations au profit d'organismes d'intérêt général, tels que les associations. Ainsi, la formule « mécénat de pair à pair » peut prêter à confusion : ce n'est pas le même cadre juridique que le mécénat de compétences.

Dans les termes, ce dispositif fait référence à une forme de générosité (le mécénat). Dans ses modalités pratiques, le dispositif se rapproche des cadres proposés dans les dispositifs de TSF : durée de deux à quatre jours et aide forfaitaire de 500 € par jour pour la structure ressource. Cependant, les bénéficiaires désignés sont à la fois les personnes (professionnel-le-s) et leurs structures.

### **Dans l'ESS, des définitions variées et des pratiques d'échanges de savoir-faire pas toujours formalisées**

En conclusion de ces analyses sur les pratiques d'échanges de savoir-faire entre professionnel-le-s dans l'ESS (hors culture), deux principaux constats peuvent être mis en avant. Le premier, c'est que les transferts de savoir-faire dans l'ESS ne sont pas toujours formalisés en tant que dispositifs spécifiques.

Le second, c'est que les terminologies employées par les acteurs et les définitions des types de transferts de savoir-faire ne sont pas uniformes.

Ainsi, le groupe culture du Labo de l'ESS, auquel a contribué Opale, note que « *le TSF permet le transfert de savoirs et de compétences acquises en situation de travail et met en place une autre pédagogie de l'accompagnement, plus proche du compagnonnage<sup>56</sup>* ». Par ailleurs, il relève que le TSF « *est de plus en plus souvent considéré comme un des moyens les plus efficaces pour aider au développement des projets, notamment sur des aspects précis et très spécifiques à un secteur ou une activité. Concrètement, les savoir-faire transmis et transférables se traduisent par des compétences techniques et opérationnelles : outils spécifiques, méthodologies, innovation sociale probante, stratégie de développement éprouvée, visites apprenantes* ».

## 6. En dehors de l'ESS : mentorat, TSF, etc. Des outils pour l'insertion, le maintien dans l'emploi et la gestion des risques psychosociaux

En dehors de la culture et l'ESS, des organismes ont investi les TSF et le mentorat. Ils sont utilisés pour favoriser l'insertion des personnes, le maintien dans l'emploi et limiter les risques psychosociaux (RPS) sur le lieu de travail.

Le TSF, dans les entreprises hors ESS, est avant tout un levier pour conserver les savoir-faire et prévenir les RPS. À ce titre, les TSF sont des outils de gestion des ressources humaines et sont utilisés comme des leviers de formation, de gestion des emplois et des compétences, d'appui aux évolutions de carrière, de transfert des savoirs avant des départs en retraite, etc.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) se propose de soutenir le transfert de savoir-faire en entreprise, car cela répond à des enjeux de qualité de vie au travail. En 2015, l'Anact proposait « *une méthode pour placer le travail au centre de dispositifs de transfert des savoirs issus de l'expérience, visant explicitement le développement des compétences* ».

Ces enjeux se traduisent par une importante offre de formations au TSF dans le secteur privé lucratif. L'Opco de la filière agroalimentaire, Ocapiat, a fait une priorité du développement des TSF en entreprise. Il a ainsi mis en place un label « Formation TSF » et référencé des organismes de formation professionnelle spécialisés dans le TSF dans tous les départements.

L'organisme Ocapiat dresse ainsi les principaux enjeux des TSF en entreprise :

- ▶ « Éviter la perte des savoirs et savoir-faire lors des départs à la retraite ;
- ▶ Formaliser et capitaliser les savoirs non décrits pour éviter leur dispersion ;
- ▶ Préserver le patrimoine connaissances et compétences de l'entreprise ;
- ▶ Optimiser et fiabiliser le passage de relais entre deux ou plusieurs personnes ;
- ▶ Favoriser le partage des expertises au quotidien dans l'entreprise. »

---

<sup>56</sup> Labo de l'ESS, « Culture & ESS. Voies d'action pour développer l'économie culturelle sociale et solidaire », Fondation Crédit coopératif, 2020, p. 13.

Parmi les dispositifs repérés, il a été relevé que des entrepreneur·e·s sociaux·ales du réseau Le Mouves déploient le TSF entre porteur·se·s de projets. Rappelons que l'Avise porte également un dispositif de transfert de savoir-faire à destination des PTCE.

Enfin, comme dans la culture et l'ESS, le mentorat est une modalité de réponse aux enjeux d'insertion professionnelle des personnes en début de carrière, des femmes et des minorités de genre.

Ainsi, parmi les dispositifs en progression, le mentorat est nettement plébiscité pour favoriser l'insertion professionnelle dans le secteur privé lucratif et dans la fonction publique : programme Femmes et Sciences (université), Cap réussite (mentorat d'entrepreneur·se·s), Réseau mentorat France. Dans la fonction publique, un fonds d'innovation RH (2022) appuie un programme de mentorat en milieu universitaire, Académie Pulsar, pour les jeunes chercheurs en région Pays de la Loire.

*« La pluralité des formes d'accompagnement constitue donc une nébuleuse, à savoir un enchevêtrement de similarités et de différences qui ne se recouvrent que partiellement dans la mesure où les légères différences créent les décalages. Elles sont semblables sur bien des points, tout en se distinguant les unes des autres. »*

*Maela Paul<sup>57</sup>*

Le **foisonnement des initiatives et des nouveaux dispositifs** pour faciliter les échanges de savoir-faire entre professionnel·le·s fait écho au besoin de coopérer. Ces initiatives viennent enrichir les outils et démarches déjà existantes qui ne répondaient pas à l'ensemble des attentes. Cette dynamique et l'intérêt pour les dispositifs d'échanges entre pairs, notamment les TSF et le mentorat, sont un phénomène qui irrigue divers domaines de la société : la culture, l'ESS, l'entreprise, l'éducation, l'insertion, etc. En raison de leur adaptabilité, ces outils peuvent s'adresser à différents profils, concerner un vaste panel de besoins et s'ajuster aux disponibilités et envies des professionnel·le·s.

**Le répertoire présentant les dispositifs est non exhaustif** : plusieurs dispositifs sont en préparation (nouveaux territoires, autres secteurs intéressés) et ceux qui existent s'enrichissent d'une année à l'autre des leçons de leur expérimentation.

Des **disparités** en matière d'offre sont visibles en fonction des territoires et des disciplines. Comme dans de nombreux domaines, **l'appui des pouvoirs publics** a un **effet d'accélération** de l'innovation dans les formes de coopération (exemple des contrats de filière musiques actuelles, notamment en Nouvelle-Aquitaine). Il s'accompagne également d'une obligation de formalisme et de formalisation, à laquelle les secteurs professionnels ne souhaiteront pas répondre de la même façon.

Le cas de l'expérimentation nationale du TSF de la Fraap et d'Opale a montré, par exemple, que les professionnel·le·s des arts visuels, dont les structures disposent de ressources humaines limitées et dont les acteur·trice·s sont très peu disponibles, n'auraient pu s'engager dans des TSF sur des durées excédant la journée et exigeant la production de livrables préalables.

Dans la culture, **derrière une terminologie identique, les dispositifs revêtent des pratiques organisationnelles diverses** (formats temporels variables, etc.). Bien que visant en premier lieu des acquisitions de savoir-faire de pair à pair, les dispositifs sont fréquemment étayés par des temps collectifs (interconnaissance, ateliers, etc.).

La **diversité des définitions** s'explique par l'aspect expérimental des dispositifs à leur lancement et le fait qu'il ne s'agit pas d'essaimage – dans la plupart des cas –, mais bien de **pratiques innovantes**. Les contenus des divers dispositifs et leurs objectifs sont corrélés aux besoins relevés par les acteurs du territoire (opérateurs, réseaux) et des professions concernées (artistique, technique, secteur). Ils constituent une offre sur mesure, en phase avec les demandes des professionnel·le·s et, par extension, des structures qui les emploient.

Dans la plupart des cas, les dispositifs (TSF, mentorat, compagnonnage) proposent **une combinaison de formes d'appui : hybridation de temps de pair à pair avec des temps collectifs**, proposition d'appuis complémentaires concomitants. Ils répondent ainsi à une volonté d'accompagner les personnes de

---

<sup>57</sup> Maela Paul, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.  
www.opale.asso.fr

manière à répondre à des enjeux de professionnalisation multifactoriels : élargir un réseau professionnel, adopter une posture liée à une fonction, acquérir des savoir-faire pour le métier, comprendre l'environnement professionnel du secteur, etc. Ils sont centrés sur la pratique, permettent une montée en compétences et ne sont pas situés dans le champ de la formation professionnelle.

On a relevé que **les effets des dispositifs** se situent sur deux plans, avec à la fois des effets directs sur les professionnel-le-s (protagonistes de la situation, personne ressource et personne bénéficiaire) et des effets induits sur les structures qui les emploient. Pour les personnes qui en bénéficient, les transferts de savoir-faire constituent un enrichissement mutuel, un partage d'expériences et de questionnements et une première base de possibles coopérations ultérieures.

Enfin, le passage par un dispositif TSF ou apparenté peut constituer une passerelle vers d'autres formes d'accompagnement (souvent le DLA) ou vers la formation.

Cet état des lieux permet de dégager des points clefs et communs à l'ensemble de ces modalités :

- ▶ la reconnaissance de l'expérience comme fondement de la relation d'apprentissage ;
- ▶ la dimension relationnelle comme nécessité pour créer l'alchimie nécessaire à l'échange ;
- ▶ le cheminement commun comme effet ; l'apprentissage est mutuel et peut se poursuivre après l'échange ;
- ▶ une méthodologie souple qui diffère suivant les cadres et les publics : du cadre très formalisé des contrats de filière musiques actuelles à des versions plus légères dans celui des PTCE ou des arts plastiques ;
- ▶ et néanmoins exigeante : une attention portée aux personnes, aux besoins et aux capacités ;
- ▶ l'articulation de l'expérience individuelle à une logique collective d'organisations, de réseaux et de champs disciplinaires, qui contribuent à une fertilisation, une professionnalisation collectives.

En conclusion, on peut noter la mise en lumière de plusieurs **conditions de réussite** pour la conduite de ces dispositifs, et en particulier le **rôle essentiel des réseaux professionnels et des opérateurs méthodologiques**. C'est à partir de leur double expertise, de leur connaissance fine des acteurs du territoire et de l'accompagnement que se bâtissent un cadre, des contenus et une mise en œuvre toujours ajustée des dispositifs.

## ▷ BIBLIOGRAPHIE/RESSOURCES/OUTILS

### ÉTUDES, OUVRAGES, RAPPORTS, ARTICLES, CITES DANS L'ETUDE

- Anact, rapport final « Expérimentation Afest, action de formation en situation de travail », juillet 2018.
- CO Culture et richesses humaines, « Bilan : Soutien aux transferts de savoir-faire », 2019.
- Département de la Gironde, direction de la coopération territoriale et européenne, « Le livre blanc de l'ESS en Gironde », 2014.
- Labo de l'ESS, « Culture & ESS. Voies d'action pour développer l'économie culturelle sociale et solidaire », Fondation Crédit coopératif, 2020.
- La Coopérative tiers-lieu(x), « Le tiers lieu à dimension culturelle », Les outils du CRDLA culture, Fiches repères, 2020.
- Le Pôle, « Diagnostic partagé de la filière musiques actuelles en Pays de la Loire », Pôle de coopération pour les musiques actuelles en Pays de la Loire, 2018.
- Carole Le Rendu-Lizée et Mélanie Dugué, « Rapport de l'étude emploi-compétences au sein des six filières de la Conférence régionale consultative de la culture en Pays de la Loire ». Audencia Business School, 2016.
- Régis Malet, « Tutorat et mentorat en formation d'enseignants. L'exemple anglais », in *Recherche & Formation*, 2000, n° 35.
- Observatoire régional de l'ESS - Cress IDF. « Les structures culturelles de l'ESS : accompagnement et coopérations en Île-de-France », étude exploratoire, In ESS'tenso, 2018, mise à jour mars 2019.
- Cécile Offroy, « Le lieu intermédiaire », Opale/CRDLA Culture, Ufisc, Les outils du CRDLA culture, Fiches repères, 2019.
- Lisa Ouss, « Qu'est-ce qu'un pair ? Implications dans le handicap de l'enfant », in *Contraste*, n° 52, février 2020.
- Maela Paul, *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Maela Paul, « L'accompagnement : une nébuleuse », in *Éducation permanente*, n° 153, 2004.
- Maela Paul, *La Démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*, De Boeck Supérieur, 2020.
- Réseau Occitanie en scène, « *Projet quadriennal d'orientation* », 2019-2022.
- Émile Savary, *Former et accompagner les tuteurs*, Paris, Foucher, 1985.
- Réjane Sourisseau, « L'accompagnement des parcours des jeunes adultes par les structures artistiques et culturelles des territoires ruraux », « Récits d'initiatives & leviers », Ufisc, 2021.
- F. Vincent, « La Pédagogie du tutorat », in *Éducation permanente*, n° 65, 1982.

### SELECTION DE RESSOURCES PAR TYPE DE DISPOSITIF

#### ▶ COMPAGNONNAGE

- Association ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France : [compagnons-du-devoir.com](http://compagnons-du-devoir.com)

- Bourses de compagnonnage musiques traditionnelles / du monde : [famdt.com/actions/les-bourses-de-compagnonnages/](http://famdt.com/actions/les-bourses-de-compagnonnages/)

- Aide au compagnonnage des compagnies de théâtre, marionnettes, arts du cirque et de la rue :

[culture.gouv.fr/Aides-demarches/Appels-a-projets-partenaires/Aide-au-compagnonnage-pour-les-compagnies-de-theatre-marionnettes-cirque-et-arts-de-la-rue-Dispositif-2022](https://culture.gouv.fr/Aides-demarches/Appels-a-projets-partenaires/Aide-au-compagnonnage-pour-les-compagnies-de-theatre-marionnettes-cirque-et-arts-de-la-rue-Dispositif-2022)

- Centre de compagnonnage, Cité européenne des scénaristes :

[cite-europeenne-des-scenaristes.com/compagnonnage](https://cite-europeenne-des-scenaristes.com/compagnonnage)

- Jump :

<https://esad-talm.fr/fr/les-actions-en-faveur-de-l-insertion-professionnelle/jump/jump2>

- Parcours de compagnonnage, réseau Repas :

[compagnonnage-repas.org](https://compagnonnage-repas.org)

### ► MENTORAT

- Affranchies ! :

[metiersculture.fr/affranchies-programme-de-mentorat-feminin-dans-la-culture-en-region-centre-val-de-loire/](https://metiersculture.fr/affranchies-programme-de-mentorat-feminin-dans-la-culture-en-region-centre-val-de-loire/)

- Keychange :

[keychange.eu](https://keychange.eu)

- Wah ! :

[wah-egalite.org/le-programme-de-mentorat](https://wah-egalite.org/le-programme-de-mentorat)

- She Grows :

[shesaid.so/she-grows-youtube-music-france](https://shesaid.so/she-grows-youtube-music-france)

- Mewem :

[mewem.fr](https://mewem.fr)

- Mentorat chargés de production/diffusion :

[auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/nosactions/groupes-de-travail/#tab-139572](https://auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/nosactions/groupes-de-travail/#tab-139572)

### ► TSF

- Dispositif TSF Transfert de savoir-faire (CO culture et richesses humaines, Le RIM) :

[agec-culture.com/soutien-aux-transferts-de-savoir-faire](https://agec-culture.com/soutien-aux-transferts-de-savoir-faire)

[agec-culture.com](https://agec-culture.com)

- Dispositif transfert de savoir-faire (Cress, RMAN, Le FAR) :

[essnormandie.org/dispositif-de-transfert-de-savoir-faire-entre-acteurs-actrices-des-musiques-actuelles-appel-a-projet](https://essnormandie.org/dispositif-de-transfert-de-savoir-faire-entre-acteurs-actrices-des-musiques-actuelles-appel-a-projet)

- Dispositif TSF et mentorat (GE-Opep) :

[ge-opep.org/TSF-mentorat.html](https://ge-opep.org/TSF-mentorat.html)

- Dispositif TSF à destination des PTCE (Avisé) :

[ptce-saison3.fr/\\_files/ugd/3b6656\\_5073d518566c4f9fa2274ed9a352ca13.pdf](https://ptce-saison3.fr/_files/ugd/3b6656_5073d518566c4f9fa2274ed9a352ca13.pdf)

- Dispositif TSF (réseau Cocagne) :

[ressources.reseaucocagne.asso.fr/parcours-daccompagnement](https://ressources.reseaucocagne.asso.fr/parcours-daccompagnement)



---

## REALISATION

Rédaction : Aline Peyrègne (lesbeauxprojets.fr) et Stéphanie Maupilé (Opale)

Coordination : Opale ; Correction : Nicolas-Emmanuel Granier

Remerciements pour leurs contributions à...

- CO - Pôle Culture & Richesses humaines - Chloé Rouger et Nathalie Redant
- Fedelima - Véra Bezsonoff et Stéphanie Gembariski
- La Fondation Crédit Coopératif - Amélie Pédrot



Les informations présentées dans ce document sont sous licence Creative Commons.

Par la présente licence (BY NC SA), Opale autorise l'exploitation de ces contenus à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, sous réserve d'en citer l'auteur « Opale & Les Beaux projets » et à condition qu'ils soient distribués sous une licence identique à celle-ci.

---

### OPALE, POLE RESSOURCES CULTURE & ESS

Depuis 35 ans, Opale soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles par le biais de travaux variés : études et observations, conception et diffusion d'outils, valorisation d'expériences, organisation de rencontres et de formations, aide à la structuration de réseaux, etc.

Opale porte également une mission de ressources pour le DLA, dispositif public national de soutien à l'emploi des structures d'utilité sociale, en partenariat avec l'Ufisc et la Cofac.

Opale anime également le site Culture & Économie sociale et solidaire : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr).

### LE DLA, UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT AUX STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE OUVERT AU SECTEUR CULTUREL

Créé en 2004 par l'État et la Caisse des dépôts, le dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures qui mettent en place des activités et des services reconnus d'utilité sociale sur leur territoire : associations loi 1901, structures coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, etc.

Les objectifs du DLA sont d'accueillir, d'informer et de conseiller les structures employeuses afin de les soutenir dans le (re)développement du projet associatif, la pérennisation des emplois, la consolidation du modèle économique, les stratégies partenariales ou l'organisation interne.

Plus de 1000 structures culturelles ont bénéficié de l'intervention d'un.e consultant.e depuis le début du DLA, ce secteur étant ainsi l'un des premiers accompagnés par ce dispositif généraliste.

**Pour en savoir plus :**

- Le site dédié au DLA : [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)
- La rubrique DLA sur le site d'Opale : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)



---

AVEC LE SOUTIEN DE



Cofinancé  
par l'Union  
européenne