SYNTHÈSE AU 04/05/2020

PLATE-FORME INTERRÉGIONALE
D'ÉCHANGE ET DE COOPÉRATION
POUR LE DÉVELOPPEMENT CULTUREL

# LES PLUS-VALUES DE LA PFI : ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES

## INTRODUCTION

### Contexte & objectif

Cette enquête a été menée auprès des représentants des structures membres de la PFI. Elle a pour objectif de recenser et qualifier les bénéfices de l'adhésion à la PFI pour les structures, leurs équipes et l'impact sur les territoires, ainsi que les contributions de chacun à cette communauté (de personnes et de structures) et ses bénéficiaires directs et indirects ; autres adhérents, autres territoires et, plus largement, à tous les bénéficiaires.
Elle concerne les actions mises en œuvre, les relations développées et entretenues aux différents échelons territoriaux.

### Méthodologie

L'enquête a été menée sous forme d'entretiens qualitatifs d'environ une heure entre le 2 et le 15 avril entre le Coordinateur et la direction de chaque structure membre, sur la base de documents adressés par mail au préalable :

- Une grille d'entretien (voir annexe en fin de document),
- Un tableur permettant de recenser les emplois (salariés et prestataires), les adhérents (personnes physiques et morales), les activités et les publics touchés sur l'année 2019.

### Entretiens et données collectées

Les entretiens ont été menés de manière à mettre en miroir les bénéfices et les contributions, directs ou induits, du point de vue des personnes, des structures et des territoires. Les éléments présentés ci-dessous reflètent les bénéfices et les contributions significatifs ou exemplaires exprimés au cours des entretiens, en distinguant ceux émanant ou bénéficiant aux personnes, aux structures et aux territoires, selon les champs et modalités d'appropriation et/ou de mise en œuvre. Ils sont ici regroupés par entrées thématiques.
Cette enquête a également permis d'identifier des périmètres d'actions et de mutualisation des compétences et de ressources à approfondir sur des thématiques qui sont présentées en fin de document.

# LES BÉNÉFICES ET CONTRIBUTIONS RÉCIPROQUES DE LA PFI ET SES MEMBRES AUPRÈS DES PERSONNES, DES ÉQUIPES ET DES TERRITOIRES

## Un outil indispensable partagé au quotidien

Il ressort des entretiens que la PFI a un impact sur l'efficacité et l'expertise dans les missions de chaque structure et des équipes, dans une dynamique de partage et de rencontre collective dans une perspective de travail et de sens commun. Elle permet d'inscrire la réflexion et le travail de ses membres dans une vision stratégique au niveau national, avec des effets et des impacts sur la structure et le territoire. Certains témoignages confirment le *« bénéfice inestimable »* qu'elle représente, la conviction que *« investir à plusieurs nous rend plus fort individuellement »* est une évidence considérée comme *« un principe de réalité »*.
Elle génère une *« parole collective animée par et au sein des actions et groupes métiers qui ne pourrait se faire sans la PFI, par manque de méthodologie et de moyens de coordination »*. C'est un *« apport de vécu quotidien sur les questions concrètes professionnelles »* pour les dirigeants et leurs équipes.

## Donner du temps au temps

La coopération, axe vertical et horizontal de la PFI, se vit à moyen et long terme, en fonction des objectifs et enjeux de partage.
À titre d'exemple, le projet *« LEO Sings ! – diversité des pratiques du chant en Europe »*, initié en 2013 avec 8 partenaires européens et coordonné par la PFI, a été un déclencheur de développement territorial à long terme, avec des compétences, des actions et des ressources insoupçonnées, et qui portent leurs fruits dans un processus long.

**Principaux chantiers menés :**

- Sessions Singing Roadshow réalisées par la PFI en 2017, puis par des structures partenaires (INECC Luxembourg en 2018 et INECC Lorraine en 2019) et le sera en coopération avec 3 structures à l'automne 2020 (PFI, ARPA, Cadence),
- Certification de compétence pour « encadrer un groupe de pratiques vocales collectives en musiques actuelles » portée par la PFI et inscrite à l'Inventaire (2017) et au Répertoire spécifique de France compétences en 2020.

La plus-value se produit également par rebond et pour un nombre exponentiel de bénéficiaires. C'est notamment le cas du chantier exploratoire mené à partir de 2015 sur le défrichage de la certification des compétences déposée par la PFI en 2017, une des rares structures du secteur culturel à avoir investi cette nouvelle problématique pour inscrire une compétence à l'Inventaire.

**Bénéfices et impact pour la PFI et ses membres**

- Acquisition d'une expertise dans le domaine de l'ingénierie de certification et de la formation,
- Partage de cette expertise entre les membres et avec leurs partenaires dans les territoires,
- Capacité d'accompagner aujourd'hui un grand nombre de structures sur une réflexion et la (re)structuration des parcours de formation et de développement des compétences des encadrants, comme des praticiens,
- Développent de projets croisés avec d'autres structures du territoire,
- Création de chœurs sur les répertoires rock – pop jazz,
- Des encadrants qui sont parti se former au Danemark et sont aujourd'hui des ressources dans les territoires.

## Une vision partagée et singulière

Les échanges entre pairs, avec les membres et d'autres structures dans des périmètres de compétences différents, permettent de faire des ponts entre les pratiques, de partager des ressources et d'avoir une meilleure appréhension des enjeux de la PFI elle-même, mais aussi de l'évolution des pratiques et des changements dans la société, notamment en matière de responsabilité sociétale des organisations, de droits culturels, d'Économie Sociale et Solidaire, ...

Participer à des comités de pilotage nationaux, des instances européennes et internationales suscite et affine une appétence pour les aspects stratégiques des politiques publiques de la culture, pour le positionnement de la PFI, sa pertinence et sa légitimité à l'échelle internationale.

## Le sens commun

La PFI a permis d'affirmer et d'actualiser la valeur du collectif qui s'enrichit des individus qui le compose et où les individus s'enrichissent de l'intelligence collective et du travail en commun.

La mise en réseau de professionnels en inter-fédération entretient un sentiment d'appartenance qui est renforcé et permet d'évoluer dans la capacité de travailler en équipe, dans chaque structure ou association, mais aussi avec les équipes d'autres structures et en réseau (AVD, FILL, ...).

## Des enjeux stratégiques valorisants et réflexifs

Les espaces créés et animés par la PFI permettent à chacun d'appréhender une vision des enjeux et des stratégies sur les pratiques et les politiques publiques de la culture et de positionner une personne, une structure, un projet, dans un cadre à différents échelons (politique, territorial, opérationnel ...) et, ainsi, valoriser et interagir avec les différents acteurs des territoires.

Les membres participent d'un dialogue et d'un lien direct avec les instances nationales (Ministère et contacts) auxquelles ils n'auraient pas accès autrement et contribuent au débat et à l'évolution des pratiques et des métiers, afin de (re)penser les pratiques dans un contexte global qui change, au sein d'un réseau contributif et réactif.

Par effet miroir, les membres sont également mieux identifiés et reconnus par les institutions, mais aussi auprès des publics, au travers des démarches et actions menées par la PFI et des opportunités de participer à des rencontres (notamment celles de la PFI et de ses membres), que ce soit par une participation ou représentation es qualité, ou bien lors d'interventions ou de présentation (de dispositifs, projets et actions).

Ainsi de nouvelles opportunités se font jour pour nourrir des réflexions respectueuses des particularismes régionaux, tisser des liens avec de nouveaux partenaires et construire, voire mettre en œuvre des projets, des consensus politiques et stratégiques.

## La coopération comme mode d'action pour la création, la diffusion et la transmission

Ces nouveaux espaces génèrent des partenariats qui prennent des formes très diverses, via le portage collaboratif ou la facilitation de projets.

### Exemples de coopérations

- **Portail « ressourceschorales.fr »** dont le portage a été opéré conjointement par la Cité de la voix, la PFI et la CMF pour la création d'un site – portail à rayonnement international, en tant que ressource gratuite en appui d'une politique nationale pour le développement du chant choral. La PFI a apporté une aide à la mise en oeuvre dans ses différentes étapes de conception (animation et coordination du Comité de pilotage et du comité opérationnel), de réalisation (emploi d'une chargée de mission, liens avec les prestataires, gestions administrative et financière) et de suivi (promotion, mise à jour des données, ...)
- **« Brise-glace »,** avec des projets de formation de formateurs, de ressources pédagogiques, éditoriales et de formation autour d'une publication du CEPRAVOI (à partir de l'édition originale en anglais des « Ice-Breakers »)
- **Actions de diffusion en faveur des pratiques en amateur :**
  - Vocal Line, en tournée en France, en partenariat et coproduction avec l'ARPA Occitanie, la Scène Nationale d'Albi et le CEPRAVOI (printemps 2020),
  - « Musique en famille » au musée de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris (printemps 2018)
- **Mission Calliope et Euterpe**, initiée par la CFM, la Fédération des Sociétés musicales d'Alsace et la FSMA, à laquelle la PFI participe à présent sur plusieurs volets :
  - Pour valoriser les ressources produites au cours de la mission sur la responsabilité des employeurs associatifs
  - Sur l'identification d'un référentiel de certification dans le cadre d'un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) porté par la banche ECLAT (ex animation)
- **Petite enfance**, en particulier en complémentarité avec la mission initiée par Cadence et en coopération avec les associations nationales (notamment les membres PFI)
- **Nouveau réseau des Centres d'Art Vocal** en cours de structuration auquel la PFI peut apporter une expertise élargie en montage de projet et dans le domaine de l'ingénierie de formation pour le développement des pratiques vocales

## Innovation pédagogique et artistique

La PFI crée des espaces d'exploration permettant de découvrir et s'approprier de nouvelles pratiques, afin d'insuffler des pratiques innovantes dans les territoires, notamment dans des domaines et esthétiques qui ne sont pas dans le périmètre d'intervention des structures membres et qu'elles n'exploreraient pas autrement.

Quelques exemples dans le tableau :

**Espaces d'innovation :**

- **Les répertoires « Pop A Capella »,** avec le projet LEO Sings! qui donnent une reconnaissance pôles de ressources en région sur une esthétique qui n'était pas leur champ de compétence et qui a changé le regard des acteurs ; les publics des lieux de musiques actuelles viennent se former dans les structures membres, lesquelles répondent ainsi à un besoin du territoire.
- **Le numérique dans les pratiques musicales**, pour lequel une vision prospective est explorée (et renforcée avec la généralisation des outils de travail à distance en raison du Covid19) et mise en application concrète dans les actions de formation, de pratique artistique et de production de ressources
- **L'accompagnement :** méthodes de travail et dispositifs pour accompagner les pratiques émergeantes, partager des compétences et structurer les parcours d'apprentissage et l'encadrement.

## Aide à la gestion managériale et à la responsabilisation de chacun

Les espaces ouverts par la PFI permettent en particulier aux équipes dirigeantes (élus des instances et salariés) de bénéficier de liens privilégiés entre pairs, dans la confiance, la confidentialité et la bienveillance, sur les liens avec les tutelles et les institutions, les enjeux stratégiques de positionnement des structures et leur projet selon leur contexte (territorial, sectoriel, artistique, pédagogique ...).

**Bénéfices des formations sur mesure de la PFI**

- Vision personnalisée au regard de son propre projet professionnel, à l'instar du parcours « La conduite du changement » (2018), qui a permis de re-questionner et réaffirmer le projet et les missions de chacun, renforcer l'esprit d'équipe, l'intelligence collective, les méthodes participatives
- Gestion prospective des ressources humaines au sein des structures,
- Lien avec les responsables de structures et organisations similaires sur d'autres territoires.

**Objectifs / modalités pédagogiques des formations PFI**

- Analyses et échanges de pratiques,
- Réflexions sur des enjeux stratégiques (structurels, opérationnels, de développement ...),
- Ressources et un appui sur des sujets précis et ponctuels,
  Travail collaboratif avec une diversité d'apports au sein du collectif,
- Structuration de dispositifs, procédures, méthodes et pratiques, de réflexions qui peuvent amener à une transformation du fonctionnement, voire de la structure, à moyen/long terme
- Capacité à animer des temps de rencontre, de travailler et coopérer avec les acteurs

## Développement des compétences et formation sur mesure pour les équipes

La PFI répond à des besoins de compétences propres aux métiers du développement culturel et de l'accompagnement des pratiques musicales qui ne se trouve pas dans l'offre de formation du secteur culturel. Ainsi, les membres et plus largement les acteurs de la musique bénéficient d'espaces d'échanges « à la carte » réalisés avec des méthodes participatives et d'intelligence collective.
Outre une meilleure connaissance des structures et des personnes au sein de la communauté (en particulier : séminaires Arc-et-Senans - décembre 2018), ces espaces de formation permettent d'acquérir des connaissances, des outils et des savoir-faire pour mettre en oeuvre de nouvelles modalités de gestion et de réflexion.

### Espaces de formation PFI

- Au sein de groupes « métiers » et thématiques : des administrateurs sur les enjeux et les Ressources Humaines, les « Communicants » sur les outils et modes de gestion et de production d'informations et de ressources, sur la formation ou des projets d'actions spécifiques,
- Par le biais de listes de diffusion réactive sur des sujets d'actualité,
- Via des formations sur les métiers et les compétences, conçues à partir des besoins exprimés dans les différents groupes et instances de la PFI ou repérés dans les territoires

Ces espaces de formation renforcent la légitimité et les compétences des individus, des équipes en interne et sur le terrain.
Le bénéfice du réseau permet également de planifier des interventions pour des formations d'autres structures (sur les répertoires, les jeux vocaux ...)

### Principaux domaines de compétences développés

- Le management, la professionnalisation et l'accompagnement des pratiques (Singing Roadshow,...)
- L'ingénierie de certification et de formation (réformes de la formation 2014 et 2018)
- La gouvernance des structures : gestion collective des tâches, délégation et simplification des procédures, partage de compétences et d'expertise, conseil personnalisé, ...
- Le benchmarking et la comparaison sur des manières de faire, des modes opératoires et de postures.

**Mutualisation de savoirs et de savoir-faire opérationnels :**

- Recommander des intervenants qui ne seraient pas repérés autrement, en particulier ceux qui viennent d'autres pays Européens,
- Valoriser les dispositifs mis en oeuvre par les membres, notamment en Éducation Artistique et culturelle : lors du séminaire sur les référentiels de compétences pour encadrer les pratiques chorales (à Paris les 1e et 2 juillet 2019) et à l'issue de ce séminaire pour des présentations lors de rencontres professionnelles en région,
- Appréhender des questions qui peuvent être réinvesties en région, par exemple sur la mise en oeuvre de projets culturels, la médiation, le handicap ...
- Une acculturation sur les pédagogies (vocales et instrumentales, d'improvisation, de création et de transmission ...) pour des personnes qui ne sont pas nécessairement pédagogues / spécialistes,
- Renseigner et accompagner les acteurs sur le territoire et, ainsi, développer et consolider des compétences professionnelles sur le territoire
- Plus largement, facilitation les contacts et les relations avec les partenaires régionaux/territoriaux.

## Des expertises partagées et propres aux structures, aux associations ou aux territoires

Incarnés par des personnes et des parcours professionnels singuliers et complémentaires, les différents domaines d'expertise au sein de la PFI sont identifiables et mobilisables à plusieurs échelles territoriales et thématiques. Ils bénéficient autant aux structures et à leurs équipes ou membres qu'à l'ensemble des acteurs des pratiques musicales, voire plus largement :

**Certification des compétences des personnes**
Acquise principalement par le biais de l'expérimentation menée par la PFI sur la certification inscrite au Répertoire spécifique de France Compétences[1] cette expertise a permis aux équipes des structures membres de contribuer à une réflexion partagée pour l'élaboration de la certification elle-même : définition du périmètre, du référentiel et des étapes de mise en oeuvre et la valorisation de cette certification et des professionnels certifiés, ...

**Ce processus collaboratif a généré bien d'autres bénéfices directs et indirects pour :**

- Inscrire une partie des formations proposées dans un cadre certifiant, en particulier via le Compte Personnel de Formation (CPF)
- De ce fait, élargir les publics qui ont accès aux formations, qui ne seraient pas nécessairement des publics bénéficiaires, repérés ou prioritaires,
- Pouvoir former les candidats et les accompagner jusqu'au jury de certification et de répondre ainsi à des besoins et à une montée en compétences et en qualification d'artistes/formateurs professionnels sur le territoire via/pour une formation certifiante
- Avoir une compréhension fine du dispositif de certification, partagé au sein des structures membres (via des formations et des temps d'échange),
- Assumer des responsabilités au niveau régional pour le repérage des acteurs et la mise en oeuvre des formations en lien avec les responsabilités de la PFI en tant que certificateur (qui organise les jurys, évalue et assure le suivi de l'ensemble du dispositif)
- Apporter une expertise complémentaire sur la VAE (qui facilite la compréhension du dispositif et l'appropriation par les collègues).

**Ingénierie de certification et parcours de formation**
Ce cheminement permet aujourd'hui à la PFI et à ses membres d'apporter un conseil et un accompagnement à l'ensemble des acteurs des pratiques musicales et artistiques pour :

- Apporter des conseils, un accompagnement et nourrir des réflexions sur d'autres référentiels de certification (spectacle vivant, culture ou autres), autant auprès d'institutions (Ministères, collectivités) que des organisations professionnelles, qui ne pourraient en bénéficier sans un espace commun,
- Renforcer les partenariats avec d'autres structures/territoires (en région et au-delà) en matière de contenus de formation, de (re)connaissance des compétences et des collègues d'autres structures/territoires et ainsi de valoriser la structure et renforcer sa crédibilité,
- Confirmer le positionnement de la structure en tant qu'organisme de formation professionnel, avec une meilleure distinction de ce qui relève de la pratique en amateur,
- Intégrer la structure dans un réseau régional/national d'organismes de formation.

[1] *« Encadrer un groupe de pratiques vocales collectives en musiques actuelles »*

**Qualité de la formation**
À l'instar de la démarche collaborative mise en oeuvre en 2017 pour le référencement de la PFI et des membres sur Datadock, la PFI a enclenché un processus de mutualisation sur l'évolution constante de la qualité des prestations et actions mises en oeuvre au regard du Référentiel National Qualité des organismes de formation pour obtenir le label Qualiopi, afin de comprendre les nouveaux cadres, s'approprier les processus de gestion, de suivi et d'évaluation des formations, mais aussi de veille sur l'évolution des métiers et des secteurs et de dialogue avec les intervenants sur les processus pédagogiques, l'adaptation et l'évolution permanente de l'offre de formation.

**Projets et parcours d'artistes**
Les liens étroits qu'ils entretiennent avec les artistes et les territoires permettent à la PFI et ses membres d'avoir une connaissance fine des parcours et de partager une expertise sur les projets des artistes professionnels et émergeants.
Celle-ci s'exerce de manière transversale ou thématique, notamment sur :

- Les (nouvelles) esthétiques et pédagogies,
- Les musiques actuelles : pour la création et la mise en oeuvre de dispositifs d'aides aux groupes, le montage de jurys (sélection artistiques et pédagogiques), le contrat de filière
- Les pratiques collectives (instrumentales et vocales)
- La pédagogie du chant et la santé vocale
- Les répertoires, en particulier le conseil et l'accompagnement des porteurs de projet autour de la voix en France et à l'étranger
- Les normes de la documentation : classement, référencement indexation …
- Les partenariats et le montage de projets et rencontres européens

**Capitalisation et redistribution de ressources**
Veille d'informations, de compétences et de connaissances qui peuvent être et partagées et redistribués sur :

- Des visions et des expertises infra nationale/territoriale, qui facilite une meilleure connaissance des réseaux et organisations professionnelles nationales
- La mise en oeuvre et l'articulation de projets entre les différents acteurs et territoires
- L'observation de l'évolution des pratiques musicales et de la vie professionnelle des encadrants, rencontres de nouveaux acteurs
- Vision prospective sur les outils et la gestion électronique des données notamment via le RIC,
- Veille professionnelle et institutionnelle : dispositifs, évolution des cadres administratifs réglementaires et juridiques, appels à projets …
- Des exemples d'expériences portées/menées pas d'autres que nous ne faisons pas ou prendre en compte des pratiques que nous ne faisons pas
- L'organisation de nouvelles rencontres professionnelles qui sont devenues des rendez-vous réguliers/annuels en région (par exemple pour les professeurs de chant)

### Moyens de communication et de capitalisation

- Site Internet, qui permet de retrouver facilement les (re)sources, en complément de la lettre d'info
- Mutualisation de logiciels (Modalisa), de services en ligne (News Tank, Zoom) et de méthodologies d'enquête et questionnaire (État des lieux des pratiques chorales en région, métiers de l'enseignement du chant)
- Partage des publications produites par les membres : newsletter, cahiers répertoire, base de données CDAC et liens vers les pages des sites
- Le Réseau Information Culture (RIC), un outil adapté aux besoins et aux métiers, utilisé par une majorité de membres de la PFI, dont la gouvernance partagée entre les fédérations FILL et AVD permet une rationalisation sur les développements et une économie en investissement, avec des compétences partagées en réseau entre structures et fédérations sur un territoire

**Un vecteur de la dimension et de la coopération internationale**

L'implication de longue date de la PFI dans des organisations internationales[2], sa présence à des événements clés[3] et sa contribution à des actions de coopération européenne[4] offre de nombreuses opportunités aux membres et, plus largement, aux musiciens et aux encadrants pour :

- Découvrir de nouvelles esthétiques musicales et pédagogiques et connaître des artistes et pédagogues de renommée internationale,
- Intervenir dans des rencontres internationales qui donnent une visibilité aux structures, à leurs spécificités et aux compétences au sein des équipes (World Youth Choir, Forum mondial de la musique, ...)
- Rencontrer des partenaires potentiels et construire des projets en France et à l'étranger, tel que la session du World Youth Choir, qui ne pourrait se faire avec les seuls partenaires régionaux
- Se familiariser avec l'anglais, notamment en participant à des événements internationaux

**Des moyens au service de la communauté**

Au niveau de la gouvernance : Comité directeur

Moyens humains, avec le coordinateur et les emplois ponctuels, avec le soutien qu'apportent les membres au travail du Coordinateur

Des moyens matériels et des ressources mises à disposition des membres : visio-conférence et services en ligne, salle de réunion dans les locaux de la PFI, journées d'intervention et d'animation du coordinateur, ...

*[2] Conseil international de la Musique, Association Chorale Européenne – Europ Cantat, IETM*
*[3] World Music Forum, European Music Forum, Eurovox, EAS Conference, ...*
*[4] LEO Sings! Diversité des pratiques du chant en Europe, Accueil de la session d'été 2020 du World Youth Choir*

## Des pistes à approfondir et explorer par la PFI et ses membres

| Thématique | Modalité d'action |
|---|---|
| **Intelligence collective**<br>**Méthodes participatives** | • Séminaire et/ou parcours de formation (à l'instar de la Conduite des changements)<br>• Gestion des priorités et capacité à analyser, absorber et réagir aux innovations et sollicitations<br>• Amélioration des outils, des méthodes et du fonctionnement, |
| **Pratiques en amateur**<br>**Droits culturels**<br>**Politiques publiques** | • Vision / stratégie pour positionner les projets et repenser l'action pour les pratiques en amateur<br>• Capacité à organiser des rencontres en région |
| **Pratiques musicales**<br>**Petite enfance**<br>**Inclusion et handicap** | • Coopération avec les associations nationales membres (OAE, MESH, Musique et Santé) et au sein de la concertation inter associations |
| **Diagnostiques de territoires** | • Partage de méthodologie et d'une vision prospective sur les diagnostics de territoires<br>• Accompagnement de collectivités sur les politiques intercommunales |
| **Maillage territorial** | • Des représentants locaux des associations nationales qui puissent se mettre en place avec le soutien de la PFI et ses membres, en lien avec d'autres opérateurs, |

PLATE-FORME INTERRÉGIONALE
D'ÉCHANGE ET DE COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT CULTUREL

14 rue Crozatier 75012 PARIS
contact@pfi-culture.org | **www.pfi-culture.org**
Asso W872002936 | SIRET 449 612 241 | APE 9499Z | NDA 11755924575

ACESS PRINT Vierzon • 02 48 75 00 93