

RAPPROCHER LA CULTURE  
ET L'ÉCONOMIE SOCIALE ET  
SOLIDAIRE



Une étude réalisée par Bernard Latarjet Conseils en partenariat avec le Labo de l'ESS grâce au soutien de la Fondation Crédit Coopératif.

Juin – Décembre 2017



## QUAND J'ENTENDS PARLER DE CULTURE, JE SORS MON ESS

Il n'y a pas que l'énergie qui soit en transition. La culture aussi ! Le modèle parapublic, subventionnel, se fissure. Faut-il pour autant se jeter dans les bras d'un modèle lucratif, inégalitaire, dans lequel seuls les revenus supérieurs ou les Héritiers de Bourdieu accèderaient à la culture ? Certes non. Nombreux sont les acteurs culturels qui cherchent une troisième voie, ni sous le parapluie de l'Etat ni aux grands vents de la concurrence marchande.

Tout pousse à ce que les deux continents, Activités Culturelles et ESS, se rapprochent dans une tectonique des plaques positives pour inventer cette troisième voie. D'ores et déjà 35.000 entreprises culturelles relèvent de l'ESS, principalement à forme associative. Après les pionniers de la Scop du Théâtre du soleil ou de l'Orchestre de Toulouse, des coopératives d'activité (Clara) et des Scic (Maison de la Danse) se développent, ainsi que des pôles territoriaux de coopération à dominante culturelle (Courseive Boutaric).

C'est le mérite de l'excellent travail qu'a conduit Bernard Latarjet que de dresser dans ce rapport une photographie de l'existant et de dégager des pistes de rapprochement entre Culture et ESS pour l'avenir.

Ensemble nous pouvons lever les freins au développement de véritables entreprises culturelles d'intérêt général. Il faut d'abord dépasser la méconnaissance entre les deux mondes. Peut-être lever une certaine résistance des artistes à l'entrepreneuriat. Ensemble nous pouvons inventer des outils appropriés : cadres juridiques et de gouvernance, outils de financement privés, coopérations inter-entreprises, évaluation de l'utilité sociale des projets.

Le rapport que vous lirez ci-après n'est donc pas un point d'arrivée mais un point de départ pour que dans les territoires de nouveaux liens se créent et que s'invente le Nouveau Monde. Chacun peut progresser au contact de l'autre. L'ESS a bien besoin de s'ouvrir à la création, de sortir d'un certain économicisme. Ré-encastrier l'économie dans la société, comme le souhaitait Polanyi, passe aussi par la culture. De son côté le monde culturel peut s'enrichir de plus d'un siècle d'expérience ESS pour inventer un mode différent d'entreprendre.

L'heure est décidément à la coopération.

Bonne lecture. Pour agir !

Hugues Sibille  
Président de la Fondation  
Crédit Coopératif et du  
Labo de l'ESS

# SOMMAIRE

6	OBJECTIF ET MÉTHODE
10	L'ESS ET LA CULTURE : UN ÉTAT DES LIEUX
15	POURQUOI DÉVELOPPER L'ESS DANS LES ENTREPRISES CULTURELLES
16	ESS et culture : des valeurs communes
16	La transition culturelle
19	L'exigence de coopération
22	L'exigence d'adaptation des modèles économiques
25	LES VOIES DE L'ACTION
25	Encourager la coopération entre les acteurs
30	Promouvoir la fonction entrepreneuriale et adapter les modèles économiques
36	Mieux connaître, reconnaître, faire connaître l'ESS dans le monde de la culture
38	EN GUISE DE RÉSUMÉ
41	ANNEXES

# Objectif et méthode

## **Ce travail est né d'une conviction et d'une rencontre.**

La conviction : les entreprises culturelles sont entrées dans une période de transition profonde, qu'il s'agisse du secteur commercial non subventionné, du « tiers secteur » composé de plus de 30.000 associations employeuses, du secteur public.

Cette transition culturelle résulte de la conjonction de plusieurs changements qu'on rappellera plus loin. En particulier, la raréfaction des financements par subventions de l'Etat et des collectivités locales, conjuguée avec la hausse incompressible des coûts de fonctionnement de l'existant, oblige à renouveler les modèles économiques. Simultanément, la crise sociale dont les événements récents témoignent de l'aggravation, entraîne un nombre croissant d'acteurs de la culture à mettre en cause mission et efficacité de leurs projets, à dénoncer « l'entre soi », la fracture qui sépare désormais le monde « protégé » de la culture et « le peuple » des mécontents, à rechercher une plus grande utilité sociale des actions, à réhabiliter, à actualiser la grande histoire de l'éducation populaire. Depuis la déclaration de Fribourg, l'approche par les droits culturels, c'est-à-dire par l'élargissement de l'action culturelle à l'ensemble de la population, rend plus nécessaire encore cette remise en cause. La « transition culturelle » se manifeste notamment par une territorialisation accrue des projets, par la conjugaison en leur sein d'ambitions artistiques, urbaines, économiques, sociales, scientifiques et économiques articulées dans une vision plus globale du développement local, par le passage de la « démocratisation » à la « démocratie » porté par l'exigence des droits culturels, par de nouveaux modes de gouvernance, par les nécessités de collaborations accrues, par de nouveaux modèles de financement.

La rencontre : Avec Hugues Sibille, la Fondation Crédit Coopératif et le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire qu'il préside, elle a permis de nouer un partenariat destiné à éclairer un champ insuffisamment pris en compte jusqu'à présent par les instances nationales de l'ESS.

Nous avons partagé d'emblée le constat que la transition culturelle constituait à la fois la menace d'un grave affaiblissement – sinon d'une disparition – du micro entrepreneuriat culturel associatif, mais aussi l'opportunité pour l'ESS d'être porteuse d'un renouveau des modèles qui préserve les valeurs fondatrices d'intérêt général, de coopération et de démocratie (« s'adapter sans se renier »).

Nous avons également partagé la volonté de mieux mesurer la diversité des situations, leur complexité, la force des freins qui s'opposent au changement. Cet effort est nécessaire si l'on veut surmonter les propos incantatoires et dégager des voix d'actions et de progrès.

En effet, malgré un contexte très favorable au rapprochement entre culture et ESS, il semble que la situation demeure globalement stagnante et qu'une coupure persiste entre une action culturelle et sociale de proximité relevant de l'ESS et des structures de production et de diffusion relevant d'un entrepreneuriat plus classique. Le nombre de SCOP, de SCIC, de fondations, d'associations se référant explicitement aux règles de l'ESS ne semble pas croître de manière significative. Les nouveaux outils – CAE, PTCE – ont connu des applications exemplaires mais limitées en nombre. L'économie collaborative, le partage et la mutualisation de services, de projets, et de moyens – gestion, production, communication... - se développent, mais lentement, et le passage à l'économie coopérative reste rare. Une résistance se manifeste souvent parmi les opérateurs contre l'inclusion de la culture dans une logique plus entrepreneuriale.

En outre, certains redoutent que la réduction des subventions incite un plus grand nombre d'établissements à s'orienter vers une activité créatrice plus directement marchande et cantonne

l'ESS à un tiers secteur de plus en plus isolé et fragile alors que celui-ci, ni tout capital, ni tout argent public, est le creuset des innovations en terme de droits culturels, le garant de la diversité de l'offre et donc de la liberté de choix, le principal porteur de l'aménagement culturel du territoire et de la réduction des fractures culturelles.

La mission repose essentiellement sur le recueil de témoignages d'acteurs concernés.

Compte tenu de l'extrême diversité de ceux-ci, on s'est d'abord attaché à circonscrire le champ des entreprises à considérer en tenant compte de l'esprit et de la lettre de la définition de l'ESS inscrite dans la loi de 2014.

Dans les limites de ce champ, un échantillon d'entreprises jugé aussi représentatif que possible de cette diversité a été établi.

Il a été complété par un ensemble d'acteurs politiques, administratifs, professionnels et financiers directement impliqués dans l'ESS et son développement. Les entreprises et les interlocuteurs ainsi choisis ont été visités et interrogés. Les échanges ont été adaptés aux diverses catégories de témoins.

Nous avons pris en compte les études et les enquêtes, conduites ces dernières années, en particulier celles qu'a réalisées l'association OPALE (Centre de ressources du DLA culture) mais aussi par les enseignants-chercheurs de l'université, le Ministère de la culture et de la communication, les unions et fédérations professionnelles concernées<sup>1</sup>.

### Quelles entreprises culturelles considérer ?

Au cours des dernières années plusieurs travaux ont abordé et éclairé la question de l'appartenance des entreprises culturelles à l'ESS : Ceux de Bruno Colin et de Jean-Louis Laville dans le cadre de l'UFISC<sup>2</sup>, ceux d'OPALE<sup>3</sup> notamment. Ils insistent sur la nécessité de ne pas s'enfermer dans des définitions juridiques et des questions de statut. Ils proposent de combiner les critères plus conformes à l'esprit de la loi de 2014 reposant sur des valeurs et sur des pratiques.

Nous retenons ces conclusions et avons établi, non pas une typologie « scientifique » des entreprises culturelles mais une classification pragmatique de celles-ci destinée à constituer les diverses catégories de l'échantillon d'acteurs dont les témoignages devaient nourrir notre réflexion.

Ainsi, nous avons retenu :

- les **SCOP** et les **SCIC** ;
- les **groupements d'entreprises** évoqués par la loi, qu'ils soient en statut coopératif ou associatif : les **CAE** (Coopératives d'activité et d'emploi), les **GE** (Groupements d'entreprises), les **PTCE** (Pôles territoriaux de coopération économique);
- les **groupements hors labels** précédents qui ont mis en place des dynamiques collectives de collaboration (à l'exclusion de ceux dont la finalité est purement lucrative) : **tiers lieux, lieux intermédiaires, fabriques, fablabs, pépinières, clusters, incubateurs** (quelle que soit l'appellation) ;
- les **industries créatives et les sociétés de service à statut commercial** (hors SCOP et SCIC) si

---

<sup>1</sup> Voir bibliographie en annexe.

<sup>2</sup> « Pour une autre économie de l'art et de la culture » Eres 2008 sous la direction de Bruno Colin et Arthur Gautier.

<sup>3</sup> « Art, culture et économie solidaire » OPALE 2016 (Introduction).

elles sont membres d'un groupement tel qu'évoqué ci-dessus (et donc, adhérente à sa charte), si elles sont membres du MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux), ou si elles bénéficient de l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) ;

- **les compagnies et ensembles artistiques hors statut associatif** ;
- **les associations employeuses** (ce sont de loin les plus importantes en nombre, en volume total d'activité, et d'emplois) à deux conditions : leurs dirigeants ne sont pas désignés par les pouvoirs publics, la part de leur financement par subvention ne dépasse pas un seuil à définir au cas par cas (on exclut ainsi la majorité des établissements « publics » de la culture à statut associatif).
- On n'a pas pris en compte les mutuelles (elles n'ont pas d'activité d'entreprise culturelle).
- On n'a pas non plus pris en compte les fondations et fonds de dotation. Ils constituent un type d'entreprise très singulier par rapport aux catégories précédemment identifiées. Ils sont reconnus ; leurs actions, leurs modèles économiques ne posent pas de problème particulier ; la volonté de développer l'activité des fondations assouplissant leur statut a donné naissance aux fonds de dotation. Ces derniers ont fait l'objet d'une étude récente de la Fondation Crédit Coopératif à laquelle on pourra se référer.

Nous avons rencontré confusions, désaccords, rivalités sur la définition même de l'entreprise culturelle, sur le concept d'entrepreneur culturel, et donc sur le périmètre du champ ESS.

Le rapport de Steven Hearn définit l'entreprise culturelle par le seul critère juridique de son statut commercial. En référence à la définition de l'entreprise culturelle par l'Union Européenne<sup>4</sup>, nous considérons, dans cette démarche :

- que toute association employeuse est une entreprise, qu'elle soit ou non fiscalisée (adoption du régime TVA ou de la taxe sur les salaires) ;
- que toute réduction de l'entrepreneuriat culturel à une conception purement libérale et marchande constitue non seulement une menace pour la diversité culturelle mais qu'elle est en contradiction avec la réalité du poids économique (offre de biens et services, emplois, publics concernés, utilité sociale) du tiers secteur ;
- qu'il faut cesser d'identifier l'ESS aux TPE, au secteur dit « socio-culturel » qui tirerait la qualité de l'offre « vers le bas ». Les exemples que nous avons découverts prouvent le contraire ;
- que, de même, il ne faut pas considérer que les industries créatives non soutenues financièrement par les pouvoirs publics seraient, dans leur modèle, lié au marché et à la consommation, hors finalité d'intérêt générale, hors utilité sociale, et donc hors champ de l'ESS ;
- qu'il faut s'efforcer de ne pas opposer mais au contraire de retenir la complémentarité des valeurs entrepreneuriales et des valeurs sociales, de valoriser la pluralité des dimensions de l'ESS promues désormais par la loi, d'exploiter la diversité des modèles, de ne pas opposer « entreprise » et « tiers secteur »<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> « Est considérée comme entreprise toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique. Sont notamment considérées comme telles les entités exerçant une activité artisanale ou d'autres activités à titre individuel ou familial, les sociétés de personnes ou les associations qui exercent régulièrement une activité économique ».

<sup>5</sup> On pourra se référer au document publié par le Labo de l'ESS en 2009 : « 50 propositions pour changer de cap ». La vision de l'entrepreneur dans l'ESS n'est pas stabilisée, elle se caractérise par différentes tensions :

- Entrepreneur comme leader charismatique et visionnaire/ Entrepreneur comme animateur d'un collectif
- Entrepreneur comme innovateur/ Entrepreneur comme chef d'entreprise gestionnaire
- Entrepreneur comme développeur d'activité économique/ Entrepreneur comme militant, focalisé sur le projet social et solidaire
- Entrepreneur focalisé sur l'impact externe/ Entrepreneur focalisé sur la gouvernance interne de l'entreprise.

Pour conduire notre mission, nous avons donc sollicité les acteurs suivants :

7 SCOP ;

8 SCIC ;

4 CAE ;

3 GE ;

5 PTCE ;

8 Tiers lieux ;

12 associations ;

10 entreprises créatives non associatives ;

9 réseaux et fédérations professionnels nationaux et territoriaux ;

des représentants nationaux et régionaux de l'Etat ;

des représentants des collectivités territoriales ;

les institutions nationales de l'ESS ;

les représentants nationaux et régionaux de d'institutions financières ;

3 centres de ressources nationaux et 5 agences culturelles régionales.



# L'ESS et la culture : état des lieux

## Les principaux traits du paysage

- **Le poids de la culture** dans l'économie sociale et solidaire – en termes de nombre d'entreprises et d'emploi – est important et largement sous-estimé par les instances nationales de l'ESS et de la culture.
  - 15 à 17% des entreprises
  - 16 à 18% de l'emploi.
- Les associations occupent dans ce champ une place largement prédominante – plus de 90% des entreprises – qu'elles se revendiquent elles-mêmes ou non de l'appartenance à l'ESS.
- **La fragilité** caractérise le secteur en raison de la dépendance des structures des financements publics et de la réduction de ceux-ci. Cela est vrai pour les associations ; cela est également vrai pour les structures de coopération GE, CAE et PTCE. En revanche, les SCOP et les SCIC témoignent d'une grande solidité de leurs modèles économiques.
- **La marginalité** des formes les plus abouties de l'ESS hors SCOP et SCIC. Les GE, CAE, PTCE évoqués ci-après demeurent l'exception.
- **La stabilité** quantitative globale du secteur. Une dynamique d'évolution légèrement positive se manifeste dans le champ des associations culturelles de l'ESS (supérieure à celle de l'ensemble des associations). Elle est beaucoup plus restreinte et plus lente pour les SCOP et les SCIC. Elle est nulle pour les GE et les CAE (Les objectifs liés à la loi Hamon préconisaient une croissance du nombre de CAE de 30% par an).
- **L'insuffisante connaissance** du domaine des entreprises culturelles de l'ESS. Rares sont les CRESS qui l'ont investi à l'exemple de la CRESS de l'ex Région Poitou Charentes qui a publié fin 2014 à la suite d'une minutieuse enquête et de rencontres professionnelles un recensement quantitatif et qualitatif très complet ; à l'exemple également de la CRESS de Nouvelle Aquitaine qui répond à la volonté des autorités politiques régionales d'accompagner et de soutenir le développement de ce secteur spécifique. Les observatoires régionaux de l'ESS que constituent les CRESS, les conférences régionales de l'ESS réunies depuis 2016, devraient combler cette lacune.

Il n'est pas aisé de prendre la juste mesure des rapports entre culture et ESS, de rendre compte du mouvement de leur évolution. Cette difficulté résulte de trois facteurs qui conjuguent leurs effets : l'extrême diversité des entreprises, de leurs activités, de leurs économies, de leurs pratiques de coopération ; l'imprécision des limites du champ et notamment la distinction parmi les associations de celles qui relèvent ou non de l'ESS ; l'insuffisance des données statistiques nationales. Ainsi que le souligne le récent rapport de Frédéric Tiberghien<sup>6</sup> « on ne sait pratiquement rien sur les différents modèles économiques adoptés par les entreprises du tiers secteur ».

### Rappel des données globales :

	Associations	Coopératives	Mutuelles	Fondations	Ensemble de l'ESS	Part de l'ESS / ensemble de l'économie
<b>Entreprises</b>	153 746	8 510	813	474	163 543	7.0%
<b>Etablissements</b>	185 378	26 460	8 062	1 425	221 325	9.5%
<b>Nombre de salariés</b>	1 849 717	309 062	133 960	77 562	2 370 301	10.5%
<b>Nombre de salariés ETP</b>	1 539 657	290 052	119 319	69 760	2 018 788	9.9%
<b>€ Rémunérations brutes versées (en Mds)</b>	42.8	11.5	4.7	2.2	61.2	8.5%

Source : Observatoire national de l'ESS – CNCRES d'après Insee Clap 2013

### Place des entreprises culturelles

- De 30.000 à 35.000 entreprises culturelles appartiennent à l'ESS (associations incluses et selon la sélection opérée parmi celles-ci). Soit 1 association culturelle pour 2000 habitants (25% d'entre elles sont implantées dans des communes de moins de 3000 habitants ; 50% dans des communes de moins de 30.000 habitants).
- Ces entreprises représentent donc 15 à 17% des établissements de l'ESS (si l'on exclut les mutuelles et les fondations).
- Elles rassemblent 26% des emplois culturels. Ceux-ci correspondent à une moyenne de 5 ETP par entreprise.
- 70% des établissements employeurs de la rubrique « arts et spectacle » de l'INSEE sont des établissements de l'ESS.
- 90% des entreprises culturelles de l'ESS sont des associations.
- Les associations manifestent un fort dynamisme : 15.000 associations culturelles voient le jour chaque année mais la moitié d'entre elles disparaissent avant 5 ans.
- Elles assurent 85% des dates de représentations artistiques.

<sup>6</sup> ESS France « Le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire » 2017

- En moyenne, les financements publics représentent 50% de leur budget et leurs recettes propres 46%. Ce budget moyen s'élève à 50.000€. La part de l'Etat n'est que de 11% en moyenne. Leur chiffre d'affaires total est de 8 milliards d'euros.
- 67% de ces associations culturelles employeuses ont eu recours aux « contrats aidés ».
- 15% des 600 entreprises sociales adhérentes du MOUVES sont des entreprises culturelles.
- On ne dispose pas de données nationales fiables sur la part d'entreprises culturelles de l'ESS selon les disciplines. Un sondage approximatif effectué lors de nos déplacements en région a fourni les ordres de grandeur suivants qui doivent être vérifiés :
  - Spectacle vivant : 80% des entreprises appartiennent à l'ESS.
  - Cinéma et audiovisuels : 30% des entreprises appartiennent à l'ESS.
  - Arts visuels plastiques et visuels : 25% des entreprises appartiennent à l'ESS.
  - Patrimoine : 35% des entreprises appartiennent à l'ESS.
  - Livre : 5% des entreprises appartiennent à l'ESS.
- 20 à 23% des entreprises ayant bénéficié du DLA - Dispositif local d'accompagnement - sont culturelles (la culture est, par son importance, le second secteur d'activité du DLA) et, en moyenne, 1000 associations culturelles ont recours chaque année au DLA.
- 15 à 17% des entreprises ayant bénéficié d'un soutien de « France Active » sont culturelles. La moitié d'entre elles sont des entreprises du spectacle vivant.
- Les données globales qui précèdent, présentent, entre autres lacunes, le défaut de ne pas prendre en compte les statistiques des sociétés commerciales (hors SCOP et SCIC) qui relèvent de l'ESS au titre de la loi de 2014. Celles-ci recouvrent, dans le champ de la culture les « industries créatives » (PME TPE pour la plupart) en nombre croissant qui devront faire l'objet d'analyses spécifiques.

### Les SCOP et les SCIC

La Confédération Générale des SCOP identifie 313 SCIC et SCOP culturelles (code NAF). Si l'on en exclut certaines catégories telles la presse, les entreprises touristiques purement commerciales, on peut en retenir 275. Parmi celles-ci on repère 55 SCIC soit 20% et 220 SCOP soit 80%.

Les 275 coopératives se répartissent selon les disciplines : spectacle vivant 84 ; Architecture 61 ; Cinéma -Audiovisuel 52 ; Patrimoine 26 ; Livre 22 ; Musique 5 ; Arts plastiques 1 ; Divers 24

Et selon les régions : Ile-de-France 28% ; Rhône Alpes Auvergne 21% ; Nouvelle Aquitaine 10% ; Occitanie 10% ; PACA 7% ; Pays de la Loire 6% ; Grand Est 5% Bretagne 4% ; Bourgogne Franche Comté 3% ; Centre Val de Loire 2% ; Hauts de France 2% ; Normandie 2% ; Corse 1%

- En 10 ans, plus de 1000 SCIC, SCOP et CAE nouvelles ont été créés (il n'a pas encore été possible de distinguer la part de la culture dans cette dynamique globale).
- Dans le monde culturel, la croissance des SCIC est nettement plus marquée que celle des SCOP.
- 12% d'entre elles ont intégré une ou plusieurs collectivités territoriales parmi leurs sociétaires.

## Les PTCE

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

- 30% des candidatures aux appels à projets de 2013 et de 2015 émanaient d'entreprises culturelles.
- A la suite de ces appels à projets, 12 PTCE culturels ont vu le jour. 3 d'entre eux ont été dissous depuis. 160 sont en activité dans l'ensemble des disciplines et 20% de leurs entreprises sont culturelles.
- Ces PTCE culturels regroupent de 10 à 20 entreprises.
- Ils offrent à leurs membres principalement :
  - l'accompagnement, le conseil, la professionnalisation ;
  - les services mutualisés (locaux, matériels, réponse aux appels à projets, etc.) ;
  - l'organisation de rencontres avec des partenaires extérieurs ;
  - la production de projets collectifs, notamment territoriaux.

• Ils regroupent des petites entreprises, à partir d'une discipline centrale (musiques actuelles, livres,) et peuvent dans certains cas se diversifier et couvrir des champs très différents parmi les industries créatives (théâtre, graphisme, audiovisuel, communication culturelle, organisation d'événements artistiques, cirque...).

Leur budget annuel de fonctionnement moyen est de 200.000€. Celui-ci est couvert à plus de 50% par des financements publics (les lauréats de l'appel à projets national reçoivent pendant 3 ans une aide spécifique représentant 30% des charges de fonctionnement du pôle). Les recettes propres (cotisations des membres et vente de prestations) sont encore minoritaires (de l'ordre de 20% en moyenne). L'objectif est d'atteindre un partage à parts égales des ressources publiques et privées.

## Les groupements d'entreprises – G.E.

- On a repéré 50 GE culturels.
- Ils regroupent de 30 à 70 entreprises selon les cas et emploient de 5 à 25 salariés partagés.
- Les budgets varient de 100.000€ à 500.000€.
- Les parts de recettes propres sont, elles aussi, très variables d'un groupement à l'autre, de 50% à 100%.
- En moyenne, les aides publiques (subventions des collectivités territoriales, aide à l'emploi, FONPEPS du ministère de la culture) représentant entre 30 à 40% de leur budget.
- Elles diminuent et, de ce fait, certains acteurs ne recommandent plus la création de GE alors qu'augmentent les besoins de mutualisation.
- Le nombre de GE culturels est stable depuis 3 ans.

## Les coopératives d'activité et d'emploi - C.A.E

- Il existe aujourd'hui une centaine de CAE réparties assez également sur le territoire (1 par département).
- Parmi celles-ci, on a repéré 9 CAE culturelles (il n'a pas été possible d'apprécier le nombre de CAE généralistes qui comprennent des entrepreneurs salariés dans le champ des arts et de la culture ni ce que ceux-ci représentent).
- La plupart de ces coopératives ont connu une croissance très soutenue - de l'ordre de 30% par an - et de diversification de leurs activités et de leur implantation.
- Elles réalisent de 1 à 2M€ de chiffre d'affaires annuel, emploient de 50 à 100 entrepreneurs salariés, couvrant toutes les disciplines (une dizaine de « pôles métiers ») et le chiffre d'affaires moyen par entrepreneur salarié est de 15 000€.
- La part des financements publics dans la couverture des charges de fonctionnement des coopératives (personnels essentiellement) est encore majoritaire - de l'ordre de 60%. Mais elle se réduit et les stratégies de développement mises en œuvre visent à équilibrer le modèle économique sur un partage inversé comportant au moins 60% de recettes propres. Le risque de suppression des aides des collectivités territoriales dans plusieurs régions - qui entraînent le retrait des aides du FSE<sup>7</sup> - fragilise cependant certaines structures.

<sup>7</sup> FSE : Fonds social européen.

# Pourquoi développer l'ESS dans les entreprises culturelles ?

## L'ESS porteuse de la transition culturelle

Face aux nouveaux enjeux de société auxquels se confrontent la production et la diffusion culturelles, face à la dégradation des modèles économiques, l'ESS est porteuse de la double voie de réponse : la voie de la coopération, la voie d'un entrepreneuriat plus efficace. Elle l'est surtout dans le « tiers secteur » qui est structurellement le plus fragile mais qui est aussi le plus important. Prenons garde, cependant, de ne pas céder à l'incantation. La collaboration a ses freins et parfois ses coûts ; la diversification des productions et des ressources a ses limites. L'ESS n'est pas le remède miracle, le substitut, encore moins l'alibi à la réduction des efforts publics. Au contraire, entre le « tout public » et le « tout marchand », elle offre une troisième voie qui garantit la primauté des valeurs d'intérêt général, de démocratie, de non lucrativité dans une nouvelle logique entrepreneuriale.

Dans un appel à contribution, la « Revue de l'entrepreneuriat » qui prépare une livraison sur le domaine de la culture<sup>8</sup>, affirme : « Le secteur créatif et culturel, lieu privilégié d'expérimentation et de dynamiques entrepreneuriales variées individuelles ou collectives (mutualisation, groupement d'employeurs, collectif d'artistes, mode projet...), offre des terrains particulièrement propices pour penser l'émergence de l'action collective et repérer une « révision inventive » de modèles collectifs de l'action ainsi que pour questionner les objets, pratiques et dispositifs de gestion (modèles d'activité, modes de financement, méthodes de management de projet...) ».

Il y a donc une double dynamique potentielle de rapprochement. Face aux nouvelles données de la transition culturelle, l'ESS favorise le développement de pratiques plus coopératives et plus entrepreneuriales. Elle peut donc contribuer à réduire la précarité des acteurs. Réciproquement la culture, à travers la prise en compte des droits culturels, à travers ses objectifs de cohésion sociale et d'aménagement des territoires de la ville et des campagnes, croise de plus en plus les enjeux d'une économie plus soucieuse de la dignité et de l'émancipation des personnes, désireuse de replacer l'humain au centre de ses finalités, de produire des projets mieux co-construits. Elle devient donc un terrain de développement et d'enrichissement privilégié pour l'ESS. Et celle-ci devrait donc l'investir davantage.

<sup>8</sup> A paraître fin 2017.

## ESS et culture : des valeurs communes

Parmi les exigences qui fondent la culture et l'économie sociale et solidaire, nombreuses sont celles qu'elles partagent. Dans cette identité des fins poursuivies, réside la première et principale raison de rapprochement des politiques qui les soutiennent :

- Nourrir la démocratie ; concourir à l'émancipation des personnes.
- Produire du commun.
- Concilier développement économique et utilité sociale.
- Porter attention aux nouveaux enjeux de société : aspiration à une participation plus active des citoyens à la vie et aux décisions publiques, nécessité de lutter contre l'aggravation des inégalités.
- Garantir les droits culturels et le vivre ensemble.
- Soutenir l'innovation et la création sous toutes leurs formes.
- Garantir une gestion collaborative des projets des établissements.
- Ouvrir les entreprises, les lieux de production et de diffusion à la société civile.
- Ancrer l'action dans son territoire.

## La transition culturelle

Le modèle français du service public de la culture s'est construit au long du 20<sup>ème</sup> siècle depuis les pionniers de la décentralisation théâtrale (Copeau, Gemier, Le Cartel, Jeanne Laurent...), l'étape fondatrice de Malraux, l'accomplissement de Lang et la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant de Catherine Trautmann. Il repose - outre la sauvegarde du patrimoine - sur la volonté de concilier l'exigence de création et celle d'émancipation, la naissance d'œuvres nouvelles et la démocratisation de leur accès.

Depuis les années 80, le modèle et les politiques de sa mise en œuvre ont peu évolué alors que le monde où ils s'appliquent a profondément changé.

Les principaux traits de ce changement :

- La globalisation sous toutes ses formes économiques, démographiques et le développement du multiculturalisme ;
- La crise des institutions traditionnelles d'intégration - l'église, l'école, le parti -, qui confère à la culture une fonction civique plus importante que jamais ;
- Le déplacement de l'engagement militant ;
- L'essor des technologies numériques et l'avènement de ce que l'on a appelé l'individualisme de masse ;
- L'aggravation des inégalités, des replis identitaires, du racisme, du rejet des élites.

Ces transformations n'ont pas été accompagnées des réformes des politiques publiques qu'elles rendaient pourtant nécessaires.

La visée émancipatrice a peu à peu cédé le pas à la visée économique et marchande (la culture, réponse à la crise économique, créatrice d'emplois, facteur d'attractivité touristique...). La priorité donnée à la création et à son excellence a laissé de côté les finalités civiques et l'action socio-culturelle a été dévalorisée au motif d'une instrumentalisation sociale de l'artiste. Le succès de l'aménagement culturel du territoire a nourri une hausse des dépenses de fonctionnement incompressibles de l'existant, hausse plus rapide que les budgets publics, réduisant les marges de manœuvre et rendant très difficile la prise en compte par les politiques publiques de nouveaux enjeux sociaux, urbains, artistiques pourtant essentiels. La décentralisation, si elle a permis de démultiplier les moyens, a affaibli le poids de l'Etat qui a dispersé ses forces dans une multitude

d'actions cofinancées où il est devenu, souvent, minoritaire, perdant ainsi sa capacité d'impulsion. La démocratisation culturelle a progressé mais n'a pas atteint les objectifs souhaités. Même si de nouvelles formes artistiques plus populaires et de nouveaux types d'espaces et de lieux ont permis d'élargir les modes d'accès, l'accroissement et la diversification des publics n'a pas suivi le développement de l'offre d'œuvres et d'équipements. Parfois même, ce développement des formes institutionnelles de création et de diffusion a provoqué un rejet de la part des milieux défavorisés, nourrissant le terreau d'une « nécessité » des droits culturels.

« Il faut absolument se défaire de l'idée reçue selon laquelle la culture produirait spontanément de l'inclusion, tendrait vers l'égalité, et aurait une dimension d'échange et de solidarité spontanée. C'est un propos que l'on entend constamment dans les collectivités qui misent sur la culture pour créer du lien social »<sup>9</sup>.

L'objectif de la démocratie culturelle a été fondé internationalement par la déclaration de Fribourg du 7 Mai 2007 sur les droits culturels. Le respect de ceux-ci génère des inquiétudes - exaltation des communautarismes, relativisme généralisé et dissolution de l'exigence de qualité, risque populiste de l'enfermement sur le local - mais ils imposent désormais aux politiques publiques de s'ouvrir à l'attente des populations qui ne se reconnaissent pas dans l'offre dominante, de la nécessité d'agir dans les territoires et les milieux en situation sociale extrême et plus généralement de permettre à tous les citoyens de n'être pas seulement spectateurs (sinon consommateurs) mais acteurs de la culture de leur choix.

De tout cela résulte une double mise en question du service public de la culture : celle de son économie et de son financement, celle de son utilité sociale.

Cette évolution est aggravée par la baisse des subventions (60% des collectivités territoriales ont procédé depuis 2 ans à des réductions de leurs budgets culturels), par la substitution de plus en plus fréquente des appels d'offre à ces subventions et par la mise en concurrence généralisée des acteurs.

De plus, alors que le volume d'emploi est resté globalement stable dans le champ des associations culturelles, le nombre de structures a continué d'augmenter, accentuant l'extrême atomisation du secteur (35% d'entre elles fonctionnent avec moins d'1 ETP).

« Les tensions s'accroissent entre la multiplicité des propositions dans l'amont productif des filières artistiques et les incontournables processus de sélection qualitative et quantitative qui s'opèrent à l'aval de celles-ci, en particulier via les entreprises de diffusion qui y jouent un rôle clé de prescripteur »<sup>10</sup>.

Ainsi que le rappelle l'économiste Philippe Henry, « les politiques publiques au cours des dernières décennies ont été centrées sur l'aide à la production de l'offre et sur le soutien à la diffusion. Ce modèle est à revoir car il favorise la fragmentation de l'offre et la dynamique d'hyper offre qui est déjà consubstantielle de la création artistique et culturelle. En effet, comme on ne sait pas quelles valeurs vont prendre les créations, il faut produire beaucoup, et voir ensuite comment le public va se les approprier et comment elles vont être valorisées »<sup>11</sup>. L'incapacité à réguler certaines filières, compte tenu de l'augmentation persistante du nombre d'entreprises et du nombre de projets combinée avec la baisse sans doute durable des concours publics, conduit à d'inévitables remises en cause.

Les entreprises culturelles sont donc entrées dans une période de transition profonde.

---

<sup>9</sup> Philippe Henry « La Gazette des communes », 3 Avril 2017.

<sup>10</sup> « Coopération culturelle sur les territoires. Quels enjeux ? Quels outils ? », 29 Novembre 2012 Conseil Général du Finistère. OPALE.

<sup>11</sup> Philippe Henry « La Gazette des communes », 3 Avril 2017.



### Comment cette « transition culturelle » se manifeste-t-elle ?

- La dimension territoriale des projets et des programmes, leur ancrage dans les réalités de la cité sont confortés. A cette échelle s'organise la conjugaison des divers champs du développement et la collaboration des acteurs de la transformation sociale, leurs compétences et leurs moyens (services sociaux, opérateurs urbains, mondes associatifs, mondes économiques, établissements scolaires, universitaires et de recherche, ...). Dans une telle stratégie globale de territoire, l'action culturelle retrouve toute sa place. Une telle évolution se traduit notamment par les expressions de « projets situés »<sup>12</sup>, de « projets artistiques et culturels de territoires » (PACT) ; « d'écritures contextuelles ».
  - Le passage de la démocratisation à la démocratie culturelle, préconisé notamment par la FNCC (Fédération Nationale des Collectivités Territoriales pour la Culture) dans sa déclaration de Janvier 2013, ainsi qu'une nouvelle articulation entre démocratie culturelle et création artistique est à l'œuvre, porté par la nouvelle donne des « droits culturels ».
  - Dans l'esprit qui animait les auteurs de la « Charte des missions de service public pour le spectacle vivant » (Catherine Trautmann. Dominique Wallon 1998), la nécessité de marier la responsabilité artistique, la responsabilité territoriale, la responsabilité sociale, la responsabilité professionnelle de manière appropriée aux nouveaux enjeux de société est désormais reconnue.
  - Les établissements culturels sont davantage conçus et gérés comme des lieux de vie, d'accueil, d'hospitalité, d'échanges, dans un souci de plus grande ouverture sur la cité et ses habitants. « Nous avons entrepris de « remixer » le théâtre dans le sens d'un lieu de spectacle vers un lien de socialité... et de produire de nouvelles formes d'activités qui ne soient pas simplement des activités de consommation mais des activités sociales »<sup>13</sup>.
  - Les réflexions et les expériences se multiplient sur la gouvernance des entreprises, sur une meilleure association des salariés, sur leur implication dans les projets, sur une gestion plus collective, plus attentive aux compétences, aux parcours, aux potentiels humains de chacun.
  - Il en est de même sur les critères et les outils d'évaluation de l'action accomplie qui doivent mieux répondre aux objectifs redéfinis malgré les difficultés à évaluer – sinon mesurer – une « empreinte culturelle ». (Le taux de remplissage ne suffit plus...).
  - Des innovations riches d'enseignement portent également sur le renouvellement des modèles économiques, sur la collecte de nouvelles ressources publiques et privées.
  - Surtout, les pratiques collaboratives, les partages, les coopérations de toutes natures et de toutes formes se développent en dépit de l'individualisme et de la très forte concurrence qui marquent le secteur.
- D'une façon générale, pour les entreprises – qu'il s'agisse de compagnies d'artistes, d'établissements de production et de diffusion – on construit désormais, au même niveau d'exigence, et de manière complémentaire projet artistique et projet culturel.
- L'action culturelle n'est plus considérée comme une « obligation » imposée à l'artiste au détriment de sa « liberté créatrice ». Moins encore comme un secteur d'activité réservé aux artistes en peine

---

<sup>12</sup> Christophe Blandin-Estournet  
« Les projets situés ou les métaphores de l'action culturelle »  
in NE CART n°5, Juin 2017

<sup>13</sup> Stéphane Jouan, Directeur de « L'Avant-Scène » à Cognac (Scène conventionnée). Présentation de la saison 2017-2018.

de reconnaissance. Outre qu'elle répond aux enjeux sociaux et territoriaux de la transition culturelle, elle est un moyen pour le créateur de conforter son économie sans être « condamné » à produire chaque année pour renouveler ses aides (il n'y a pas trop d'artistes mais il y a incontestablement trop de productions). Elle lui permet surtout d'enrichir son œuvre d'un rapport plus engagé dans la réalité sociale de son temps. Ce qui est nouveau, c'est que l'ambition d'équilibre et de complémentarité n'est plus considérée comme une menace sur la création mais au contraire comme une condition pour en préserver la vitalité et les moyens.

## L'exigence de coopération

Ouvrant une rencontre consacrée à « la coopération culturelle sur les territoires », les élus responsables du département du Finistère affirmaient dès 2012 que « si le contexte de stagnation des financements publics incitait à renforcer les démarches de coopération, il s'agissait surtout pour eux de favoriser la connaissance mutuelle, de renforcer la cohérence et la complémentarité des projets ».

Il y a quatre ordres d'exigences liées et complémentaires qui stimulent les pratiques collectives :

- des exigences économiques qui ne portent pas principalement sur la réduction des charges mais plus largement sur la mise en œuvre de modèles plus entrepreneuriaux ;
- des exigences de développement : se rassembler pour diversifier et accroître les activités, permettre la progression de chacun au sein du collectif (accès à de nouvelles commandes, à de nouveaux publics, à de nouvelles ressources) ;
- des exigences de renouvellement et d'enrichissement des projets en réponse aux enjeux sociaux de la transition culturelle ;
- des exigences d'accroissement des forces de négociation avec les décideurs des politiques publiques et les institutions financières.

De nos visites et de nos rencontres, nous tirons en outre trois leçons :

- Au-delà des nécessités évoquées ci-dessus, la volonté est maintes fois affirmée d'appliquer des valeurs de solidarité, de démocratie, de mieux servir l'intérêt général, de mettre en œuvre les droits culturels et les pratiques participatives avec les citoyens, de résister plus efficacement au « règne de l'argent roi ». Les exigences d'amélioration et d'adaptation des services aux nouvelles données du changement social et la volonté d'instaurer pour cela des complémentarités entre acteurs de disciplines et de champs différents sont désormais prépondérantes. La recherche d'économie reste un moteur important mais davantage dans une perspective de consolidation et de développement (réaliser des bénéfices pour constituer des fonds propres) que d'amélioration des revenus.

### Les formes de coopération :

Elles sont d'une extrême diversité selon la combinaison de 5 critères :

- la vocation des partenaires ;
- la nature de ce qui est partagé ;
- le degré d'intensité du partage ;
- le territoire du partage ;
- le mode de gestion du partage et son modèle économique.

#### La vocation :

- les acteurs peuvent appartenir à une même filière d'activité ;
- à l'intérieur de cette filière exercer la même activité ou bien des activités complémentaire et différentes ;
- ils peuvent appartenir à des disciplines culturelles distinctes ;
- ils peuvent appartenir à des champs d'activités et d'économie différents.

#### La nature de ce qui est partagé :

- les ressources (lieux, matériels, connaissances et compétences Recherche et Développement, moyens financiers, emplois)
- les projets ;
- la gestion, la gouvernance, les résultats de l'action.

#### Le degré d'intensité du partage<sup>14</sup> :

- 1<sup>er</sup> degré : mutualisation partielle des ressources ;
- 2<sup>ème</sup> degré : coopération sur projets (co-production) et partage des risques (sur des enjeux limités) ;
- 3<sup>ème</sup> degré : mise en commun pérenne (gouvernance, emplois, etc.).

#### Le territoire du partage :

- Le bâtiment (tiers lieux, clusters, couveuse, pépinière, lieux de fabrique – coworking - incubateur – fablab) ;
- Le territoire local (ancrage de la collaboration dans une dynamique de développement global d'un quartier, d'un pays... ) ;
- La région (espace privilégié de coordination des politiques publiques) ;
- Le pays (réseaux nationaux).

**Le mode de gestion du partage :** tous les modes pratiques et juridiques des agencements coopératifs.

De manière pragmatique, on a observé la situation, les mobiles, les effets, les facteurs de réussite et d'échecs des agencements coopératifs suivants :

- Réseaux régionaux et nationaux ;
- Tiers lieux et pôles culturels divers ;
- Clusters et groupes d'entreprises ;
- Regroupements d'établissements ;
- PTCE (entreprises de secteurs d'activités divers) ;
- CAE (groupement d'entrepreneurs salariés) ;
- Regroupements de fonctions support ;
- Fonds communs (mutualisation de moyens, de risques et de résultats financiers) ;
- Charte de diffusion inter-régionales d'œuvres et de spectacles.

---

<sup>14</sup> Cf « La coopération entre projets de musiques actuelles » FEDELINA, Editions Seteun Juin 2016.  
Cf « Un nouveau référentiel pour la culture ? » Philippe Henry, Edition de l'Attribut 2014.

### Les effets de la coopération :

Marie Deniau, dans son étude de 2014 sur les pratiques de coopération culturelle<sup>15</sup> analyse l'impact des organisations collectives qu'elle a étudiées. Ses évaluations sont confirmées par la FEDELIMA (Fédération nationale regroupant des lieux et projets dédiés aux musiques actuelles sur tout le territoire). Nous les avons vérifiées, à des degrés bien sûr très variables selon les cas, sur les expériences que nous avons étudiées et sur les témoignages de leurs acteurs.

### On les reproduit ici :

- « le développement de nouvelles activités (nouveaux projets, nouveaux services, nouveaux produits...) ; la création de nouveaux équipements ; l'amélioration des services rendus ;
- la mise en œuvre de projets plus ambitieux, plus risqués (financièrement et/ou artistiquement) ; la démultiplication des rencontres et la création de nouvelles dynamiques ; le décloisonnement, le croisement des horizons artistiques et professionnels ;
- l'accès à des opportunités, des moyens, des marchés inaccessibles isolément, notamment pour les organisations de petites tailles ;
- la production de gains de temps par le partage d'outils et de méthodes de travail ;
- la création de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, ; l'élaboration et/ou la diffusion de savoir-faire plus efficaces ; l'accumulation de l'expérience (effet d'apprentissage) et la professionnalisation des membres ;
- la création ou la stabilisation d'emplois, l'amélioration des conditions de travail, la baisse du turn-over, le maintien d'emplois qualifiés sur un territoire... ».

### Les conditions de la coopération :

Elles se dégagent de nos entretiens :

- le désir et la volonté des partenaires (les collaborations « forcées » sont les plus fragiles et résistent rarement à l'épreuve du temps) ;
- leur connaissance et leur confiance réciproque ;
- le partage de valeurs éthiques communes ;
- la complémentarité de leurs compétences ;
- leur capacité à conjuguer notoriété et identités individuelles et collectives ;
- un mouvement de mise en œuvre des collaborations prudente et progressive ;
- l'appartenance à un territoire ou à un réseau dynamique, la présence de soutiens publics et privés engagés ;
- une fonction d'animation et de coordination du collectif précisément définie et confiée à une personne apte à faire travailler ensemble les membres du groupement ;
- des règles de pilotage et de gouvernance claires et partagées ;
- un modèle économique qui assure le financement de la fonction de coordination.

Les échecs sont la conséquence de l'absence de ces conditions de réussite mais aussi :

- la lourdeur du fonctionnement ;
- le manque de temps nécessaire à celui-ci ;
- la difficulté de penser le long terme et de s'adapter aux changements nécessaires ;
- les turn over des personnes et notamment de celles qui ont en charge la coordination ;
- la fragilité des modèles économiques et leur dépendance des financements publics ;
- les désillusions liées aux difficultés rencontrées et les démobilisations qui en résultent ;
- les réticences de certaines collectivités publiques dont la logique de décision « en silo » se heurte parfois au caractère transversal et pluridisciplinaire des projets collectifs.

<sup>15</sup> Marie Deniau « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturelle » Ministère de la culture et de la communication (DEPS) 2014.

## L'exigence d'adaptation des modèles économiques

De l'examen des modèles économiques des entreprises analysées et de leur évolution au cours des dernières années, il ressort les observations suivantes :

- L'offre d'œuvres, de représentations, de biens et de services continue de croître. Elle est liée à l'augmentation du nombre d'entreprises. Cette croissance est supérieure à celle des publics, des consommations et des dépenses.
- En dépit des efforts de structuration, il en résulte une difficulté de plus en plus grande de régulation des filières. Cette situation est aggravée par la réduction des financements publics et récemment par la suppression des emplois aidés (les conséquences ont fait l'objet de pronostics très pessimistes alors même que le taux de pérennisation des emplois aidés dans le champ culturel est très satisfaisant).
- En outre, la « saturation » des crédits publics disponibles par la demande des entreprises existantes rend de plus en plus ardu l'accès de nouveaux « entrants », le renouvellement, l'émergence, l'innovation.
- La précarisation s'aggrave d'autant plus que la majorité des entreprises (associations) ont des hauts de bilan très insuffisants (absence de fonds propres).
- Les banquiers demeurent frileux vis-à-vis d'entrepreneurs traditionnellement considérés - souvent à tort - comme peu professionnels en matière de gestion et vis-à-vis d'entreprises dont la structure financière est fragile.
- La multiplication des commandes publiques (DSP, marchés publics) en lieu et place des subventions accroît l'instabilité.
- Dans le contexte de tension des budgets publics, les entreprises sont souvent dissuadées de rechercher des bénéfices (et d'améliorer le niveau de leurs fonds propres) de peur de provoquer une réduction de leurs subventions.
- La faiblesse et la difficulté de l'évaluation, de la juste mesure de la valeur créée, de l'impact – notamment social, territorial – de l'activité produite ne facilitent pas les négociations avec les partenaires.
- Les dispositifs d'accompagnement et de conseils, de plus en plus sollicités, de plus en plus indispensables à l'évolution des modèles économiques des entreprises, sont eux aussi fragilisés par la réduction de certaines ressources publiques dont ils dépendent.
- Le mécénat privé des personnes morales ou physiques est en décroissance depuis cinq ans dans le champ culturel en raison d'un redéploiement de ses ressources au profit des causes sociales, scientifiques et médicales, environnementales, (Les personnels associés aux fondations d'entreprise sont plus sensibles à ces dernières).
- Les créateurs sont rétifs à se percevoir en tant qu'entrepreneurs culturels. Ils appréhendent la réalité de l'entrepreneuriat sous l'angle de la recherche prioritaire du profit, de la « marchandisation » de leur œuvre, de la dérive commerciale de leur activité.

- Les formules de groupements, telles qu'elles ont été créées ou renforcées par la loi de 2014, qui devaient incarner une nouvelle dynamique de l'ESS et connaître un fort développement, sont elles aussi fragilisées par l'insuffisance ou la réduction des aides à leur animation.
- En dépit de ces menaces et de ces fragilités, on constate de nombreux exemples de réussite et d'innovation. Un responsable national de l'ESS nous a affirmé que le secteur culturel était, selon lui, le plus novateur en matière de développement des nouvelles formes d'économie collaborative ; qu'il témoignait de la plus grande capacité d'adaptation et de gestion des nouveaux enjeux.
- Un mouvement est engagé à l'échelon européen qui témoigne de cette capacité. Il regroupe des entreprises culturelles qui ont mis en œuvre des programmes de réflexion collective et de partage d'expériences sur les modèles économiques. Deux exemples en témoignent : « To sell or not to sell - An introduction to business models (innovation) for arts and cultural centers »<sup>16</sup> ; « Creative business models. Insight into business models of cultural centers »<sup>17</sup>.

Ces programmes s'interrogent sur l'accroissement des ressources sans compromettre les missions d'intérêt général et l'application des valeurs de non lucrativité (« Business models for those who don't do only business »). Ils posent la question de l'articulation, de la compatibilité entre une économie de l'offre : - le désir de créer, de soumettre une œuvre, un bien à un public qui n'en a pas exprimé la demande, - et une logique de la réponse à un besoin social clairement identifié « for whom are we solving problems ? ».

### **Nous dégageons de nos propres enquêtes les dix leviers d'action pour adapter les modèles économiques :**

- Soutenir toutes les formes de collaboration évoquées précédemment comme la source essentielle de consolidation économique (logique territoriale, logique de filière, rapprochements avec les secteurs marchands, les secteurs de la recherche, les entreprises sociales etc.).
- Développer la transformation des entrepreneurs en entrepreneurs par la formation et l'accompagnement.
- Diversifier les biens et les services offerts par l'entreprise, investir dans de nouveaux secteurs d'activités complémentaires de la production artistique et culturelle ; tirer de cette diversification de nouvelles ressources publiques et privées (politiques de la ville, politique sociale et de santé, politique éducative, politique de la jeunesse, organisation d'événements, vente de nouveaux biens ...) ; nouer, de ce fait, de nouvelles relations de partenariat avec les collectivités territoriales et solliciter de leur part la mobilisation des dispositifs de soutien correspondant aux diverses disciplines concernées (développement économique, insertion sociale, innovation, aménagement du territoire etc...).
- Filialiser, le cas échéant, des activités nouvelles, plus lucratives.
- Améliorer la diffusion des œuvres et des biens, revoir la programmation de leurs représentations (non dans le sens de l'audimat et du marché mais dans celui du nombre de représentation et de la durée de vie des œuvres).

<sup>16</sup> ETM Mars 2016. Brussels.

<sup>17</sup> Trans Europe Halles 2016.

- Favoriser l'évolution des associations vers le statut coopératif (SCOP et SCIC) et la constitution du sociétariat correspondant au projet stratégique de l'entreprise et à son besoin en capital.
- Poursuivre l'effort de structuration des filières (ainsi que le préconise ESS France dans son document de « stratégie de développement des entreprises de l'ESS »).
- Internationaliser – non seulement réflexions, expériences, connaissances – mais aussi la production et la diffusion – notamment dans le cadre européen et de ses programmes « Europe créative ».
- Forger et appliquer les outils d'évaluation des résultats des services offerts (au-delà des mesures de fréquentation et de vente, l'impact culturel, social, territorial, éducatif...).
- Adapter les outils financiers à l'insuffisance de fonds propres, aux problèmes de « l'amorçage », aux projets de diversification, aux exigences de la création et de l'innovation.

# Les voies de l'action

Le recueil des témoignages, l'examen des expériences, sont riches d'enseignement. Si l'on veut favoriser l'essor de l'ESS en réponse aux enjeux de la transition culturelle – enjeux de démocratie (droits culturels ; gouvernance des entreprises), enjeux du territoire (réduction des fractures ; dynamiques de développement local), enjeux économiques (décroissance des aides publiques) – trois voies de progrès doivent être suivies simultanément. Les propositions correspondantes devraient faire l'objet d'un travail collectif d'évaluation, d'approfondissement, de sélection et de précision des conditions de mise en œuvre. Un groupe d'acteurs sera sollicité à cet effet.

Selon ces trois voies prioritaires, on dégage :

- les moyens d'encourager la coopération entre les acteurs par les collectivités territoriales, l'Etat, les réseaux professionnels ;
- les moyens de promouvoir la fonction entrepreneuriale et les modèles économiques par la formation des acteurs, leur accompagnement, la diversification des activités et des ressources, l'évaluation des impacts culturels, économiques et sociaux, l'extension de la diffusion des œuvres et des productions, l'élargissement de leurs publics, le renforcement des capacités de financement ;
- les moyens d'une meilleure connaissance et d'une meilleure reconnaissance de l'ESS dans le monde de la culture par l'établissement de monographies régionales, par un programme d'études et d'enquêtes répondant aux défauts d'information – notamment sur le rôle économique, social, territorial du tiers secteur culturel – et surtout par la création d'une plateforme de recueil et de diffusion des expériences, des exemples et des outils.

## Encourager la coopération entre les acteurs

L'analyse qui précède met en lumière l'extrême diversité des démarches coopératives, de leurs mobiles, de leurs formes. Elles combinent, selon des proportions variables des logiques économiques, des désirs de solidarités, des ambitions d'amélioration des services culturels, des objectifs d'aménagement du territoire.

En outre, cette analyse a permis de confirmer une relation positive entre d'une part les pratiques collaboratives et d'autre part la professionnalisation des acteurs et leur aptitude à développer des projets novateurs en termes de qualité culturelle, d'utilité sociale, d'organisation et de gouvernance<sup>18</sup>. L'observation montre que, lorsqu'ils s'exercent, les rôles de l'Etat et des collectivités territoriales sont déterminants dans le développement de ces pratiques.

Cependant, les politiques publiques n'encouragent que très insuffisamment la coopération. L'enjeu est inégalement porté selon les régions. L'intervention administrative privilégie la segmentation par discipline, par fonction (création, production, diffusion, action culturelle...), la multiplication et la séparation des « guichets », la structure verticale dite des « tuyaux d'orgue ». Elle répond mal aux projets collectifs, transversaux, intersectoriels.

Malgré ces freins, des leviers existent et sont parfois utilisés avec efficacité.

<sup>18</sup> Voir notamment Marie Deniau « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter organisationnelle dans le secteur culturel » DEPS Juillet 2014.



**Les Collectivités territoriales tiennent le rôle principal**, notamment les Régions qui sont le lieu de la meilleure conjugaison entre politique de développement économique, d'action culturelle et d'aménagement du territoire.

L'une d'elle a particulièrement retenu notre attention. Elle n'est pas la seule mais elle illustre de manière exemplaire ce que peut être une ambition pour l'économie sociale et solidaire qui intègre pleinement la dimension culturelle. Il s'agit de la région Nouvelle Aquitaine.

Sous l'impulsion du président et d'un vice-président, délégué à l'ESS, très engagé dans la vie culturelle, la politique de la région a connu récemment une phase d'organisation et de renforcement remarquable. Celle-ci s'est traduite en une séquence enchainant parfaitement étude, concertation, décision.

- En Septembre 2016, ont été publiées les conclusions de la conférence régionale de l'ESS, document très complet dressant l'état des lieux, dessinant les perspectives et les pistes d'action.
- En Décembre 2016, le SRDE2I (Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation) a intégré les conclusions de la conférence dans son orientation 6 « Ancrer durablement les différentes formes d'économie sociale et solidaire sur le territoire régional ».
- En Février 2017, le Conseil Régional a adopté le « règlement d'intervention des aides aux entreprises » qui fixe les modalités de mise en œuvre de l'orientation 6 du SRD2I en faveur de l'ESS selon trois entrées : entreprendre, coopérer, innover. Des dispositifs prévoient le soutien aux coopérations et à « la mise en œuvre par les entreprises des stratégies collectives dans un cadre territorial et par secteur d'activité ».

Parmi ces dispositifs, on peut retenir notamment : l'aide au fonctionnement des collectifs (PTCE, GE..) de 50% sur 3 ans ; l'aide à l'emploi mutualisé de 50% du salaire chargé la première année et de 25% la seconde année ; l'aide à la création de SCIC, de SCOP ; l'aide au développement des CAE (entre 1000 et 2000€ par entrepreneur salarié) ; l'aide à la sensibilisation aux démarches collectives (50% du coût de l'action) ; l'aide à l'innovation (financement de l'expérience puis du développement) sur appel à projets (dont plusieurs projets culturels) ; la prise en compte du caractère collectif de la demande dans l'attribution des aides de droits communs (bonification).

Trois exemples récents de mise en œuvre de cette volonté politique dans le secteur culturel méritent l'attention : les trois contrats de filière triennaux conclus ou en voie de l'être dans les domaines des musiques actuelles, du cinéma et de l'audiovisuel, du livre et de la lecture, entre la Région, l'Etat (DRAC et établissement public du ministère de la culture [CNV – Centre national de la Chanson, de la Variété et du Jazz, CNC- Centre National du Cinéma, CNL - Centre National du Livre ]), les réseaux professionnels concernés.

Ils conjuguent **sept objectifs** : soutenir et promouvoir la diversité culturelle ; garantir les droits culturels des personnes et le vivre ensemble ; faire émerger un modèle socio-économique en cohérence avec les objectifs de diversité culturelle ; encourager les coopérations et la mutualisation ; favoriser l'émergence de territoires créatifs et solidaires ; soutenir les démarches de responsabilité sociétale des organisations.

Le contrat consacré aux musiques actuelles, à l'élaboration duquel le Réseau des Indépendants de la Musique (RIM) a pris une part essentielle aux côtés du CNV et de la Région, met notamment en place un « Fonds créatif Nouvelle Aquitaine ».

Il apporte un soutien financier aux projets qui concourent notamment « au développement des coopérations professionnelles », à la « création de fonctions stratégiques mutualisées », au « transfert de savoir-faire », aux « expérimentations en matière d'éducation artistique et culturelle ». Ce fonds est doté par la Région, par le CNV, par l'Etat. Il intervient en subvention. En complément de ce fonds, le contrat de filière met à l'étude la création d'un « Fonds économique et financier » rassemblant divers outils (trésorerie, fonds propres, apports en capitaux), sorte de fonds des fonds régionaux de développement économique.

Par ailleurs, la Région Nouvelle Aquitaine est particulièrement riche d'organismes et d'acteurs de l'ESS concernés par l'entrepreneuriat et la coopération culturelle :

- La CRESS anime un groupe de travail culture et ESS dont la cheville ouvrière est l'AGEC - Aquitaine Groupement d'employeurs Culture -, l'un des groupements d'entreprises culturelles les plus dynamiques et les plus exemplaires. Elle a, par exemple, organisé en Septembre dernier « Espresso Culture » destiné à la rencontre et au partage de projets entre une cinquantaine d'entreprises culturelles de toutes disciplines et de tous statuts. Nous y avons assisté et pouvons témoigner de la qualité des échanges.
- Plusieurs pôles de compétence, centres de ressources, agences de services, accompagnent et soutiennent les entreprises de l'ESS : L'OARA (Office artistique de la Région Aquitaine – aide à la diffusion des spectacles vivants aux compagnies régionales) est l'opérateur et le gestionnaire de « Crea Fonds », fonds mutuel de financement de la production et de la diffusion de spectacles associant entreprises artistiques, établissements de diffusion, collectivités territoriales, partenaires financiers. L'Agence Aquitaine Culture, agréée ESUS, assure des fonctions de formation des entrepreneurs culturels et de sensibilisation de ceux-ci à la coopération avec d'autres acteurs. Certaines SCIC culturelles figurent parmi les plus actives et les plus dynamiques. C'est le cas de « Culture et santé ». Plusieurs tiers lieux culturels développent des dynamiques collectives de mutualisation de moyens et de ressources, de soutien à l'émergence de nouveaux artistes et de nouvelles entreprises, de professionnalisation et de développement économiques des résidents, de réduction des inégalités territoriales<sup>19</sup> : « La Fabrique Pola », « l'ASAA », « la Gare Mondiale », « Les Usines Nouvelles ».

D'autres Régions offrent des exemples d'initiatives méritant diffusion et reproduction, notamment en Bretagne, dans le Grand Est, en Bourgogne Franche Comté, en Rhône Alpes, dans les Hauts de France, en Pays de la Loire.

En Ile de France, ARCADi, organisme culturel régional, crée une plateforme collaborative de mutualisation : constatant que les expériences souffrent d'être isolées et peu valorisées, il rassemble et diffuse les informations sur les diverses coopérations réalisées et réussies. Il fédère par ailleurs les établissements afin de mettre à disposition des compagnies et des artistes des espaces de travail et de répétition. Arcadi gère cette mutualisation des lieux, reçoit des commandes distribue les espaces, rémunère les « prêteurs ». Il organise et anime un réseau de coopérateurs d'œuvres de théâtre lyriques et musical. Il développe la coopération territoriale pour améliorer la diffusion culturelle vers les zones dépourvues de scènes et d'équipements. Il participe enfin au collectif des 5 agences régionales créées à l'initiative de l'ONDA (ODIA Normandie, OARA Nouvelle Aquitaine, Réseau en scène Occitanie, Spectacle vivant Bretagne) qui vise à une meilleure circulation interrégionale des œuvres, à une plus grande visibilité des projets artistiques, à la mutualisation de ressources.

La Région n'est pas le seul échelon territorial d'organisation du rapprochement entre culture et ESS. Bien des projets dépendent, pour une part significative des aides, des Départements, des Métropoles et des Communes. Dans le champ de la coopération, c'est notamment le cas des tiers lieux et collectifs d'entreprises (CAE, GE, PTCE), des SCIC. Leurs relations les plus fortes avec les collectivités se nouent à l'échelle intercommunale. Leurs aides sont complémentaires de celles des Régions qui privilégient parfois le développement économique au détriment des dimensions sociales et culturelles. Il convient donc de promouvoir l'effort de leur sensibilisation à l'économie culturelle. Un projet de texte ministériel sur ESS et départements devait d'ailleurs aboutir à la fin

---

<sup>19</sup> Cf OPALE « Etude et impact des dynamiques collectives dans 3 espaces – projets en Aquitaine » Avril 2017.

2017. Mais il serait souhaitable, dans cette voie de sensibilisation, d'amplifier l'action du « Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire » (RTES) et le soutien dont elle bénéficie de la part de l'Etat (CGET et Ministère de la culture). Son budget modeste est couvert à 75% par des cotisations d'adhérents (plusieurs d'entre eux, parmi les régions, ont mis un terme à leur contribution).

#### **En ce qui concerne l'Etat :**

- Les contrats et les soutiens attachés aux établissements, aux compagnies, aux associations subventionnées, peuvent prendre en compte des objectifs de collaboration, de mutualisation, d'élargissement des missions traditionnelles et des projets artistiques à de nouveaux enjeux sociaux, urbains, éducatifs, territoriaux. Les soutiens financiers peuvent être modulés en conséquence. (Nouvelle charte des missions de service public dans le spectacle vivant ; contrat pluriannuels d'objectifs (CPO) des structures labellisées ; montant des subventions et des aides aux projets ; contrats de territoire..).
- L'obligation de regroupement peut même être, dans certains cas, la condition d'attribution d'un label et des moyens qui lui sont liés (notamment pour les SMAC).
- Les services de l'Etat, par leur connaissance des acteurs et des besoins, disposent d'une capacité exceptionnelle de diagnostic et de conseil. Ainsi, dans certaines régions, ils ont suscité, ou accompagné, avec les professionnels concernés et les collectivités locales, des projets de développement de filières (études, élaboration de schémas d'orientation et de développement de secteur - arts plastiques, audiovisuel, musiques actuelles, livre, arts dans l'espace public - SOLIMA, SODAVI, SODAREP - établissement de plans d'action). Ils pourraient multiplier les contrats de filière régionaux tels qu'ils ont été récemment conclus en Nouvelle Aquitaine et initier de nouveaux schémas d'orientation et de développement à l'image de ce que la DRAC Occitanie élabore pour les arts de la marionnette.
- En complément de ces politiques de filière, ils peuvent susciter, aux côtés des régions, la co-construction de politiques de soutien aux projets coopératifs et participatifs de territoires. Ceux-ci sont des « laboratoires » privilégiés de la transition culturelle et pourraient déboucher sur des contrats (contrats culturels de territoire) adossés à un fonds régional cofinancé (à l'image du « Fonds créatif Nouvelle Aquitaine » mentionné plus haut).
- Ils peuvent décider de mieux aider les tiers lieux, les AFA (ateliers de fabriques artistiques)<sup>20</sup> les collectifs d'artistes, les groupements coopératifs tels que GE, CAE, PTCE. Le soutien à la fonction d'incubateur de ces lieux et groupements est essentiel. A cet égard, les crédits du FONPEPS (Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle), très peu sollicités, pourraient prévoir la possibilité d'une aide à l'emploi de l'animateur – coordinateur des GE, CAE, PTCE, culturels.
- Ils peuvent aussi aider davantage les réseaux nationaux ou locaux, disciplinaires ou transdisciplinaires qui jouent un rôle essentiel dans la structuration des filières, dans les échanges et la diffusion d'informations, dans la mutualisation des connaissances et des projets.
- A l'exemple des forums « Entreprendre dans la culture », ils peuvent multiplier les plateformes de rencontres, se rapprocher des CRESS afin que celles-ci prennent davantage en compte la dimension culturelle de l'ESS.
- D'une manière plus générale, les DRAC peuvent jouer un rôle fondamental comme rassembleurs

des partenaires, comme initiateurs des coopérations entre eux, comme déclencheurs de moyens.

- Enfin, la politique nationale de la culture devra connaître une progressive mais profonde réorientation en faveur de la prise en compte des droits culturels dans les missions et les moyens qu'elle se donne, prise en compte dont les 35.000 associations du tiers secteur sont l'opérateur principal.

**S'agissant des réseaux** dont RTES constitue un bel exemple, on a déjà souligné leur place dans les dynamiques collectives, à l'échelon national, comme à l'échelon local. On envisage le terme « réseau » dans son sens le plus large, incluant notamment les fédérations professionnelles qui jouent un grand rôle dans la structuration des filières et la coopération entre ses membres.

Par exemple, dans le champ des musiques actuelles la FEDELIMA a publié en juin 2016, une analyse de référence sur « La coopération entre projets de musiques actuelles – enjeux, freins et facteurs facilitants ».

Simultanément, le RIM (Réseau des indépendants de la musique) en Nouvelle Aquitaine, le RIF (Réseau en Ile de France) sont des acteurs majeurs des projets de filière et de la création d'outils collectifs (billetterie mutualisée).

Bien d'autres réseaux peuvent servir d'exemple. Dans le champ des arts plastiques, les fédérations régionales d'artistes plasticiens « Marseille expos » ou « Adèle Lyon » ; dans le champ du spectacle vivant « Le groupe 20 » en Rhône Alpes et en Ile de France ; les réseaux « Dynamo » et « Pyramide » en Occitanie » ; dans le champ des tiers lieux : « Actes If » en Ile de France rassemble 30 lieux dont 28 associations, 1 SCIC, 1 SARL. Entre autres services, le réseau crée et gère le « Fonds de solidarité financière » qui répond aux difficultés conjoncturelles de trésorerie de ses membres. « Le Chaînon », Fédération des Nouveaux Territoires des Arts Vivants fédère des équipements et projets culturels (près de 300) regroupés au sein de 10 fédérations régionales.

Le collectif MERCI, constitue le réseau national des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel. Il rassemble 150 organismes.

L'exemple déjà évoqué de recensement des réseaux de collaboration culturelle dans le Finistère témoigne de leur diversité, de leur densité (réseaux de salle de spectacles, de salle de cinéma, d'exploitants, d'associations cinéphiliques ; collectif de régisseurs de studios de musiques actuelles ; groupes de structures culturelles pluridisciplinaires du sud Finistère ; réseau départemental Jeune Public ; réseau des 222 communes pour le développement de la lecture publique).

Toute politique de développement de la coopération dans le domaine culturel doit s'appuyer sur ces réseaux, le cas échéant en favoriser la création, en soutenir l'activité si nécessaire. Ils en sont des outils et des relais incontournables.

Il convient d'insister enfin sur le rôle de l'accompagnement (DLA) et des établissements financiers (France Active) dans le conseil et l'incitation à la construction de projets collectifs et sur la nécessité de former accompagnateurs et financeurs à la délicate ingénierie de coopération. Il convient d'insister également sur l'importance d'une prise en compte des efforts de coopération par les banques de l'ESS dans l'attribution de leurs aides (exemple de la modulation du taux de garantie appliqué aux projets collectifs).

La coopération entre acteurs, entre entreprises exige pour être durable, et compte tenu de ses

---

<sup>20</sup> Les "AFA" sont un dispositif mis en œuvre par le ministère de la culture en 2016 destiné à « Contribuer au développement et au soutien des initiatives portées par le secteur associatif, les lieux intermédiaires et indépendants, les acteurs de la diversité culturelle et de l'égalité des territoires ». Ce dispositif permet de renforcer le soutien aux lieux indépendants investis et gérés par des artistes ou des acteurs culturels (parfois par des collectifs). Ces « ateliers de fabrique artistique », nés parfois d'initiatives citoyennes, permettent notamment de développer et conforter la présence artistique dans les territoires ruraux.

écueils, de reposer d'abord sur la volonté de partage de valeurs et de projets. Elle est moins une solution qu'une ambition. L'encourager artificiellement par un « excès » d'incitation nourrirait de fausses volontés et conduirait à l'échec. Il faut convaincre par l'exemple, par la formation, par le conseil, adapter les soutiens à la diversité des démarches, à l'acquis des expériences comparables, à l'engagement et à la compétence des acteurs, à la réalité des coûts de fonctionnement des groupements, s'appuyer sur les réseaux, sur les contrats, pratiquer l'évaluation. Le directeur de l'une des agences culturelles régionales que nous interrogeons, suggérait l'idée d'un « laboratoire des pratiques culturelles collaboratives » à l'échelon des régions, réunissant acteurs et expériences, diffusant informations, évaluations et conseils, suscitant ou accompagnant de nouveaux projets.

## **Promouvoir la fonction entrepreneuriale et adapter les modèles économiques**

Outre le développement de la coopération entre acteurs, l'effort doit être accru dans six domaines :

### **La formation**

On a rappelé précédemment les contraintes spécifiques qui pèsent sur l'économie de la création, de la production, de la diffusion culturelle, sur les obstacles à l'évaluation des coûts véritables, des résultats, du juste prix, sur l'incertitude des projections dans l'avenir et la difficulté de définir et de formaliser clairement projets et stratégies. Le besoin de professionnalisation des acteurs culturels est d'autant plus grand.

Ces besoins sont très insuffisamment et très inégalement couverts ; la formation à l'entrepreneuriat est peu présente dans les écoles d'art ; les spécificités de l'entrepreneuriat ESS sont rarement étudiées dans les cursus de management culturel.

Cependant, des initiatives se multiplient dont l'Etat, les collectivités territoriales (Régions), les organisations professionnelles et financières devraient encourager la dissémination.

Ces initiatives ont plusieurs sources : l'Université et les grands écoles (cf par exemple Paris-Dauphine ; International Business School of Burgundy ; ESSEC,..) ; les collectivités à travers les agences culturelles qu'elles soutiennent (« Aquitaine Culture » ; ADDAC Gironde ; ...) ; les CRESS et les structures d'accompagnement (DLA, France Active..) ; les organismes nationaux (CRDLA, MOUVES,..) : des entreprises privées spécialisées dans le secteur artistique et culturel (« La Belle ouvrage », ...) ; les bureaux de production pour lesquels un soutien de l'Etat devrait être envisagé et à nouveau mis à l'étude.

Les exemples d'enseignements analysés couvrent l'élaboration de projets, l'économie de la création, la recherche de public et la communication, la diversité des ressources et la collecte de fonds, la gouvernance et la gestion des ressources humaines, l'organisation et le financement des collectifs, l'évaluation des résultats.

Des expériences fructueuses portent sur l'organisation par les DRAC de collaborations (voir de fusions) entre écoles d'art et lieux-incubateurs existants à l'image du projet de « Cité européenne des arts du cirque » en Occitanie associant l'école du cirque de Toulouse et la « Grainerie ».

Récemment, le Ministère de la culture a ouvert la voie d'une politique ambitieuse : trois appels à projets ont été lancés à destination de la centaine des écoles d'art afin de financer incubateurs et modules de professionnalisation à l'entrepreneuriat culturel de leurs étudiants. 30 à 50% des diplômés de ces écoles créent leur entreprise. C'est dire l'importance de ce chantier capital. Les réponses de ces appels à projets ont été nombreuses et positives. 600.000€ leur ont été consacrés. Un premier bilan est en cours. Selon ses conclusions, il conviendra de renouveler et d'entretenir l'action. Pour la première fois, dans le projet de loi de finance pour 2018 figure une ligne budgétaire au titre de l'entrepreneuriat culturel dotée d'un crédit de 1M€.

## L'accompagnement

La « transition culturelle », les adaptations à ses enjeux qu'elle impose au secteur associatif rendent plus nécessaire les services d'accompagnement et multiplient les besoins auxquels ils doivent s'efforcer de répondre. Toutes les institutions financières, mais aussi les pouvoirs publics insistent sur l'importance de l'accompagnement, de son efficacité en dépit de l'hétérogénéité de la qualité selon les départements et selon les opérateurs. Les structures et les réseaux qui assurent ces services sont en effet très divers.

Le collectif MERCI s'est constitué, avec l'aide du Ministère de la culture et de la communication pour identifier, réunir, « labéliser » l'ensemble des organismes qui accompagnent le développement de l'entrepreneuriat culturel. Il suscite le partage des méthodes et des expériences et offre une plateforme qui recense l'ensemble des dispositifs reconnus et aidés par les pouvoirs publics. L'association OPALE, centre de ressources national pour le DLA culture, suit l'évolution des besoins et produit les outils nécessaires aux DLA locaux. Elle est dotée de peu de moyens mais son action est d'une grande qualité. Elle en a publié en Janvier 2017 un bilan et dessiné les perspectives face au nouveau contexte économique et social de la « transition culturelle » [Selon les témoins interrogés au sein des instances nationales de l'ESS, le CRDLA Opale est considéré comme le meilleur des 5 centres de ressources des opérateurs des DLA.]

Plus de 20% du total des interventions d'accompagnement portent sur les entreprises culturelles (le 2ème domaine le plus accompagné). 90% de ses bénéficiaires sont des associations, 50% appartiennent au secteur du spectacle vivant.

Outre les besoins de soutien entrepreneurial de base (élaboration et présentation de projets, consolidation de la structure financière et du modèle économique), d'autres demandes se multiplient, liées au nouveau contexte socio-économique des activités culturelles.

Elles préfigurent l'évolution nécessaire des services de l'accompagnement auxquels les opérateurs doivent s'adapter : appui à la coopération sous toutes ses formes - mises en réseau, mutualisations, fusions, changement de statuts (transformation des associations en SCIC)... ; prise en compte des droits culturels ; recherche de nouvelles sources de financement et diversification de l'offre - soutiens publics à de nouveaux services, collecte de mécénat, participation aux programmes européens ; aide à la négociation entre entreprises, avec les collectivités, les banques, en améliorant notamment l'évaluation des performances, la valorisation de l'utilité sociale et l'innovation ; conseil en réforme de gouvernance, en gestion des ressources humaines, en qualité d'emploi ; accès à l'information sur les expériences de référence.

Face à ces exigences, des contraintes et des menaces se font jour : parmi les principaux financeurs de l'accompagnement, les Régions et le FSE réduisent parfois leurs contributions et font peser de lourdes incertitudes sur l'avenir de cette politique ; en dépit de la qualité de ses prestations, les moyens du CRDLA Culture demeurent insuffisants alors qu'explose le nombre de demandes d'information et d'outils, émanant des accompagnateurs locaux ; les services offerts par les DLA départementaux ou régionaux sont souvent « banalisés » et mal adaptés aux caractères spécifiques de l'économie culturelle et à ses enjeux, à la diversité des entreprises selon les disciplines et les métiers ; la durée nécessaire aux accompagnements s'allonge avec la complexité croissante des besoins.

Cependant, l'efficacité globale de l'accompagnement et notamment celle du DLA est établie par tous les bilans récents<sup>21</sup>. Le nombre d'organismes accompagnés a augmenté de près de 10% par an au cours des dernières années. Les emplois créés par ceux-ci a progressé en moyenne 5% et la viabilité des modèles économiques s'est améliorée dans plus de 50% des cas.

Au lieu de réduire l'effort, il faut donc l'amplifier selon plusieurs voies. Il faut tout d'abord conforter les moyens publics (15M€/an) et les diversifier ;

<sup>21</sup> Voir rapport de la commission Tiberghien sur le financement de l'ESS p.142 (ESS France 2017).

L'AVISE, animateur et soutien de plusieurs réseaux d'accompagnement préconise la création d'un fonds commun d'aide aux réseaux qui œuvrent sur un même territoire alimenté par des versements issus des LDDS - Livrets de développement durable solidaires. Il convient notamment de développer les moyens du CRDLA culture dont les autorités publiques devraient davantage utiliser les capacités. Parmi celles-ci, le CRDLA devrait développer son activité de formation à la culture des DLA locaux afin qu'ils soient mieux à même de répondre aux nouveaux besoins évoqués plus haut et notamment à ceux du développement des coopérations inter-entreprises. Il est également souhaitable d'organiser dans les régions rencontres et échanges entre accompagnateurs d'entreprises culturelles. Le collectif MERCI le fait mais il faudrait multiplier ces forums. Dans la même logique, il conviendrait de mieux articuler l'action des opérateurs de DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement : les têtes de réseaux, les collectifs d'entreprises (PTCE, CAE, GE, incubateurs, tiers lieux), France Active (quand elle n'est pas chargée du DLA), les conseillers des DRAC, les agences culturelles régionales, les bureaux de production, les établissements publics et certains grands établissements culturels qui exercent des activités de conseils et d'accompagnement (CNV, CNC, CNL). Enfin, il faut poursuivre, à travers MERCI, le travail de labellisation des accompagnateurs culturels afin de faire pièce au foisonnement et à la très inégale qualité des offres. Il faudra également tirer les enseignements du nouveau programme que conduit ce collectif sur l'observation des pratiques de l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel.

### La diversification des activités

Les exemples se multiplient – mais sont insuffisamment connus – d'entreprises culturelles ayant financièrement consolidé leur activité de base (création et diffusion), réduit leur dépendance des subventions publiques sans compromis sur les ambitions originelles de qualité, par la diversification des biens et services produits, donc par la multiplication des partenariats et des recettes.

Plusieurs modèles sont mis en œuvre qu'on peut illustrer par cinq exemples auxquels on pourra se référer :

- « **Le Plus petit cirque du monde** » à Bagneux (Ile-de-France) crée une pépinière « Premier pas » destiné à accompagner et produire des projets artistiques d'excellence portés par des artistes émergents. Pour financer ce projet (6 compagnies ont été accueillies la première année), l'association augmente et diversifie ses recettes propres par des activités de formation rémunératrices (école de cirque), par des prestations pour les collectivités territoriales, par des locations d'espace. En outre, elle filialise une entreprise en charge de la vente et de la diffusion des spectacles produits dont les bénéfices sont reversés à l'activité d'accueil, d'accompagnement et de création. Une meilleure articulation entre action artistique et ancrage dans l'aménagement urbain, éducatif et social du territoire permet la mise en place d'un modèle économique novateur, viable, durable.

- « **Artenréel** », coopérative d'activité et d'emploi à Strasbourg est la première CAE dédiée aux métiers de l'art et de la culture en France. Créée en 2004 sous forme de SCOP, elle a choisi de diversifier son modèle en suscitant ou en s'associant à la naissance de deux autres CAE (« Antigone » et « Copenates ») qui interviennent dans le domaine des services à la personne. Depuis 2013 Artenréel a développé, en son sein, un service de conseil (ICC Info Culture Conseil) aux porteurs de projets. Il a ouvert un bureau de production dédié au spectacle vivant (Artenréel#1).

Les trois CAE ont constitué une SCIC « Coproduction » afin de répondre aux enjeux de mutualisation de leurs moyens. La SCIC développe aujourd'hui une fonction d'incubateur de projets novateurs culturellement et socialement. Son conseil d'administration rassemble les représentants des entrepreneurs-salariés des CAE, des salariés de « Coproduction », des partenaires (métropole de Strasbourg). Son chiffre d'affaires s'élève à près de 4M€.

- « **Arty Farty** », association lyonnaise, donne naissance en 2003 au festival « Les nuits sonores ». Depuis lors, la fréquentation est passée de 16.000 à 140.000 spectateurs et la part de financements publics de 40% à 17%. Arty Farty finance entièrement chaque année « European Lab », forum de rencontres et de débats sur les pratiques de l'économie sociale et solidaire. Il a créé la plateforme de partage d'expérience « We are Europe » avec d'autres festivals internationaux. Employant 83 personnes en CDI et réalisant un chiffre d'affaires global de 9M€ (dont 7% seulement de financement public), Arty Farty est aujourd'hui une « holding » qui, autour de l'association, rassemble 4 filiales. Elles exploitent le toit de la Sucrière, louent des lieux de manifestation à des entreprises, organisent les tournées d'artistes musiciens, gère un incubateur d'entreprises culturelles et leur accompagnement.
- « **Mains d'œuvres** » à Saint Ouen (Ile-de-France), dont la vocation de base demeure l'accueil en résidence, l'accompagnement, la production et la diffusion d'artistes dans diverses disciplines, l'organisation de cours et ateliers de formation professionnelle, l'action culturelle de proximité<sup>22</sup> crée une SCIC afin de développer des activités commerciales de conseil en ingénierie culturelle. Elle participe à des concours d'aménagements urbains aux côtés de professionnels et de financeurs de ces aménagements. Elle intervient en tant qu'assistante à maîtrise d'ouvrage, responsable du volet culturel de ces projets. (Site Pleyel, site de Romainville, site de Tourneville au Havre). Son ambition est de grouper des acteurs culturels afin de produire des recettes à réinvestir dans les projets artistiques (bar-restaurant ; studios de musique ; locations événementielles ; formation ; espace de coworking ; assistance à maîtrise d'ouvrage sur projets de réhabilitation urbain ; droits de suite sur production). La SCIC exerce en outre une fonction de groupement d'employeurs, de mutualisation de projets et de services. Elle vise l'action foncière et l'organisation de lieux d'implantation d'entreprises culturelles.
- L'association « **Ardèche Image** » a été créée en 1979 à Lussas, village ardéchois de 1000 habitants. Depuis, un « écosystème » s'est développé. L'association regroupe désormais 4 structures : « Les états généraux du film documentaire » (festival rassemblant chaque année 5000 spectateurs et 150 films), « La maison du doc » (base de données de 37.000 titres et vidéothèque de 16.000films), « l'école du documentaire » (résidences et formation professionnelle en lien avec l'Université de Grenoble), « les toiles du doc » (diffusion des films en salle et ateliers d'éducation à l'image). Cinq autres structures associatives et trois sociétés se sont regroupées avec « Ardèche Image », ont créé un PTCE (« Le village documentaire de Lussas »). « Doc Monde » gère un programme de collaboration internationale, notamment avec l'Afrique. « Doc Net Films » édite et distribue des DVD, « Histoire de voir » organise des projections sur le territoire de l'Ardèche, « Lumière du monde » est un collectif de 120 producteurs indépendants originaires de divers pays, « les films de la caravane » et « Ardèche image production » sont des sociétés de production, « Andana films » est une société de distribution. Le PTCE développe de nombreux projets (espace immobilier de résidence et de studios techniques, plateformes numériques pour les professionnels ou pour le grand public) constituant une véritable « chaine du documentaire ».

<sup>22</sup> Cf OPALE « Regards croisés sur les lieux de coopération artistique culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune » Mai 2017.



### L'évaluation

L'évaluation de l'impact culturel et social de l'action des entreprises du tiers secteur est balbutiante. Elle est cependant nécessaire à leur reconnaissance et à la co-construction de projets avec les partenaires publics et privés<sup>23</sup>. Là encore des exemples existent mais ils sont rares et méconnus. L'un d'entre eux peut inspirer la réflexion et les efforts à conduire.

Depuis 2014, « Artenréel », la CAE évoquée plus haut, s'est engagée dans une démarche SROI (Social Return on Investment) avec l'Eurométropole de Strasbourg.<sup>24</sup> « La méthode SROI permet d'évaluer les impacts sociaux des organisations et d'estimer la valeur créée pour les parties prenantes d'un projet, que cette valeur soit économique, sociale ou environnementale, et de la comparer à la somme des ressources (en argent, temps ou nature) qui ont rendu possible les activités ».

### La diffusion

On mentionne ici, pour mémoire, l'amélioration de la diffusion des œuvres et des productions, l'élargissement des publics comme l'une des conditions de renforcement de l'économie des entreprises (qu'elles soient consacrées à la création – compagnies – ou à la représentation – scènes, festivals,..). Sur les voies d'une telle amélioration, notamment celle de la collaboration et du partage, on pourra se référer à l'exemple récent du « Livre Blanc pour la diffusion du spectacle vivant » établi par l'agence « Spectacle vivant en Bretagne » et l'ensemble des professionnels concernés.<sup>25</sup>

### Les capacités de financements

Le Haut Conseil de la Vie Associative, dans son rapport sur « Le financement privé du secteur associatif » du 1er Mars 2014, ESS-France dans son dernier document « Stratégie de développement des entreprises de l'ESS » et dans le rapport qu'il a confié à la commission présidée par Frédéric Tiberghien de Mars 2017<sup>26</sup>, mettent en lumière les besoins, les obstacles, les axes de progrès de l'accès au financement des entreprises. Ils soulignent qu'en dépit d'un crédit abondant, de taux d'intérêt bas, de nouveaux dispositifs et fonds créés notamment en lien avec la loi de 2014, des difficultés subsistent et s'aggravent notamment dans le tiers secteur.

Les besoins prioritaires en matière d'ingénierie financière se dégagent clairement des rencontres : l'accompagnement des entrepreneurs (cf plus haut) ; une meilleure prise en compte des contraintes spécifiques de l'économie culturelle et des filières de création, production, diffusion artistique ; l'amorçage des projets et la création de fonds propres ; l'aide à la coopération ; le soutien à l'innovation et à la diversification des activités.

Face à ces besoins, on a souligné les réticences des banques et des principaux outils financiers de l'ESS ou leur inadéquation : seuils d'accès aux financements trop élevés (par exemple le PIC - prêt à l'initiative culturelle - mis en place par BPI-France pour un montant de 100M€ est très peu utilisé. La règle de calage des prêts sur les fonds propres, les niveaux d'intervention - entre 50.000 et 200.000€ - et l'ensemble des critères de recevabilité sont trop contraignants) ; inquiétudes suscitées à la fois par la gouvernance (surtout lorsqu'elle est coopérative) et par la fragilité des modèles économiques ; insuffisante rémunération des fonds surtout lorsque les bénéfices sont mis en réserve et réinvestis ; difficultés d'apprécier l'utilité sociale de l'action des TPE dans la culture et l'innovation qu'elles peuvent porter.

France Active fait exception à la frilosité ou au désintérêt des structures de financement. Elle est l'une

---

<sup>23</sup> Cf Yannick Blanc  
« Impact social et création de valeur »  
Avril 2017.

<sup>24</sup> La lettre Artenréel « Rendre compte de l'utilité sociale du CAE » n°12 Octobre 2016.

<sup>25</sup> « Livre Blanc pour la diffusion du spectacle vivant » Spectacle vivant en Bretagne (établissement public de coopération culturelle) Octobre 2017.

<sup>26</sup> « Le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire » ESS France. Commission Tiberghien Mars 2017.

des seules. Son réseau territorial est d'un accès aisé, le caractère d'intérêt général, l'impact culturel et social des projets est le premier critère d'accès à ses outils, avant les critères financiers classiques de la recevabilité, son accompagnement est de la meilleure qualité, son « contrat d'amorçage associatif » répond de manière exemplaire aux spécificités des petites entreprises culturelles.

Outre le contrat d'amorçage, France Active a mis en place le « fonds de confiance » qui prend en charge la moitié du salaire d'un futur entrepreneur, employé dans une entreprise sociale pendant la durée d'étude de son projet et de sa faisabilité.

Quelles leçons tirer et quelles pistes d'actions dégager de ce diagnostic et de ces exemples ?

Il faut insister en premier lieu sur la nécessité du maintien des aides publiques. Le Haut conseil de la Vie Associative et la commission Tiberghien ont présenté chacun un plaidoyer incontestable en faveur de la pérennisation du financement public des acteurs de l'ESS :

« Même si les modèles économiques et de financement de l'ESS évoluent, ses acteurs n'ont aucune raison de tenir pour inéluctable la baisse des financements publics et des subventions.

En effet, contrairement à ce que certains voudraient faire croire, la dépense publique n'a pas baissé en valeur absolue en France et le déficit public y demeure important. Et au cours de la dernière législature, les aides au secteur privé commercial ont été augmentées d'au moins 45Mds€, chiffre à rapprocher du montant des aides aux entreprises estimé à 110Mds€ en Juin 2013 par le rapport n°2013-M-016-02 de l'inspection générale des finances.

La commission suggère donc que l'Etat publie périodiquement un état comparatif des aides de tous ordres accordés aux entreprises du secteur concurrentiel et de l'ESS de manière à permettre aux organisations professionnelles et aux citoyens de vérifier si les aides accordées le sont en proportion de la contribution de ces deux catégories d'entreprises à l'économie, à la création d'emplois et à la cohésion sociale et sont bien cohérente entre elles ».<sup>27</sup>

Les aides publiques de l'Etat et des collectivités territoriales doivent viser prioritairement l'accompagnement des entreprises, le soutien aux projets collectifs et à la coopération, la diversification des activités, l'innovation culturelle et sociale. Les aides existantes doivent être réorientées et modulées selon ces quatre cibles majeures.

Les mêmes rapports cités ci-dessus, évoquent les ressources privées qui pourraient être mieux mobilisées : l'épargne solidaire croît de 20% par an. Au cours des trois premiers mois de 2017, « France Active » a collecté autant que durant toute l'année 2016 (plus de 20M€). Le « crowdfunding » et les financements participatifs ont augmenté de 100%. Particulièrement adaptés aux TPE, aux associations, à la réponse à leurs besoins de trésorerie, aux projets culturels de faible ampleur, ces moyens devraient être développés à l'aide de plateformes régionales (exemple d'ADEFIP en Nouvelle Aquitaine) dont la création et la montée en puissance seraient soutenues par les Régions et les banques.

Ces mêmes institutions devraient aider à la constitution de pools de mécènes et de fonds de dotation territoriaux réunissant entreprises et PME désireuses de s'impliquer dans des projets culturels de développement et de mise en valeur de leurs zones géographiques d'implantation. Il serait souhaitable, à cet égard, de faire bénéficier des avantages de la loi Aillagon les mécènes des SCIC et des SCOP d'intérêt général qui mettent en réserve la totalité de leurs résultats ainsi que les entreprises agréées ESUS.

S'agissant des ressources privées, on rappelle enfin, à l'image d'exemple étrangers (Grande Bretagne,

---

<sup>27</sup> « Le financement des entreprises de l'ESS » rapport de la commission Tiberghien p.159.

Italie) la mobilisation possible au bénéfice de l'ESS d'une part des fonds en déshérence dans les banques et les compagnies d'assurance.

Outre les recommandations qui précèdent, nous préconisons : un effort des institutions de l'ESS et de l'Etat pour mobiliser les régions, échelon capital du rapprochement ESS Culture, à l'exemple de ce qu'ont engagé certaines Régions pionnières en matière d'outils de financement des entreprises culturelles (subventions - prêts - garanties) ; le développement des contrats d'apport associatif de France Active (financement en fonds propres dans le cadre des fonds d'amorçage associatif - section des fonds territoriaux de France Active) ; la modulation des conditions de prêt, de prêt participatif et de garantie en fonction des efforts de mutualisation et de coopération ; l'application de la proposition 28 de la commission Tiberghien portant sur la dotation d'une ligne budgétaire d'Etat destinée à apporter des fonds propres aux associations produisant des projets d'utilité sociale en vue d'atteindre des objectifs préalablement défini par convention ; la mise à l'étude d'un dispositif de soutien à la coopération qui viserait les objectifs suivants : l'aide aux réseaux professionnels et territoriaux et aux contrats de filière ; l'aide aux groupements d'entreprises et aux collectifs (PTCE, CAE, GE, tiers-lieux, clusters, pépinières, fabriques, ...) ; l'aide aux projets de coopération et à l'amorçage des fonds culturels locaux solidaires ; l'aide au CRDLA culture pour l'accompagnement des projets coopératifs (formation des accompagnateurs, diffusion des exemples et des bonnes pratiques etc...).

## **Mieux connaître, reconnaître, faire connaître l'ESS dans le monde de la culture**

Le bilan des sources et enquêtes statistiques (cf bibliographie en annexe) confirme le diagnostic maintes fois posé de l'insuffisance des données disponibles qu'il s'agisse de l'ESS en général ou des entreprises culturelles qui en relèvent.

Les premières des douze propositions présentées par le Conseil supérieur de l'ESS du 4 Avril 2017 portaient sur le renforcement des capacités d'analyse, de valorisation et de promotion du secteur. Avant elles, le rapport Vercamer de 2010 insistait sur la nécessité de combler les lacunes statistiques en confiant à l'INSEE une mission dans ce domaine confirmée par l'article 12 de la loi de 2014. La commission Tiberghien insiste sur la méconnaissance des modèles économiques des entreprises du tiers secteur.

Pour notre part, au terme de nos échanges et de l'examen des données et exemples disponibles, nous proposons diverses voies de progrès.

- En ce qui concerne l'amélioration de la connaissance de l'état des lieux, l'exemple de l'étude effectué dans l'ancienne Région Poitou-Charentes par le CRESS et l'agence culturelle A éclaire ce qui est possible. A partir du cadre statistique défini par le Ministère de la culture, des données du CLAP (connaissance locale de l'appareil productif), des DADS (déclarations annuelles de données sociales) complété par des enquêtes et des ateliers rassemblant les acteurs, un panorama inédit et très complet de la situation des entreprises culturelles de l'ESS a été établi. Une méthode a été élaborée qui permet de compléter les informations quantitatives par des analyses plus qualitatives portant sur les difficultés et les freins, les préconisations recueillies en matière de condition de travail ou de coopération. Ce document offre l'exemple de ce qui devrait être fait dans chaque région, à l'initiative des CRESS en lien avec les Conseils Régionaux (DAC et agences) et avec les DRAC. Le CNCRESS pourrait être sollicité afin d'impulser un tel travail.
- En second lieu, pour compléter cette campagne d'observations régionales, nous suggérons l'établissement d'un plan d'étude coconstruit avec le Labo de l'ESS, le DEPS, l'UFISC, la COFAC et OPALE. Les thèmes suivants pourraient être envisagés : le poids du tiers secteur dans la culture (enquête approfondie sur les associations employeuses ; évaluation de leur impact en termes d'offre

de biens et services culturels, de couverture territoriale, de publics, de modèles économiques) ; les pratiques de coopération (prolongation et approfondissement de l'enquête de 2014 pour le DEPS par Marie Deniau) ; les politiques des régions (évaluation de la place de la culture au sein des dispositifs mis en place en faveur de l'ESS par l'ensemble des régions).

Ce plan devra intégrer la participation des acteurs français aux programmes d'étude européens tels ceux qui ont été évoqués précédemment<sup>28</sup>.

- Nous recommandons également de confier à OPALE les moyens nécessaires à la constitution d'une plateforme de recueil, de diffusion, d'échanges des expériences et des outils en lien avec l'UFISC et la COFAC (le développement et l'exploitation d'une telle plateforme exigerait l'équivalent de trois ETP).
- A l'exemple de certaines régions, il serait souhaitable que les CRESS intègrent plus systématiquement les entreprises culturelles dans le champ de leur activité et que les besoins de celles-ci soient mieux pris en compte notamment dans le cadre des conférences régionales de l'ESS.
- Au sein du Labo de l'ESS, un collège composé d'acteurs culturels de l'ESS (entrepreneurs, réseaux et fédérations, financeurs, agences et « accompagnants ») devrait poursuivre, approfondir, organiser le travail amorcé par la présente mission et lors des forums « ProspectivESS ».
- Ainsi que cela s'est fait lors de certaines sessions, les forums nationaux et régionaux « Entreprendre dans la culture » organisés par le ministère de la culture et ses DRAC pourraient consacrer plus systématiquement une part de leurs programmes aux entreprises de l'ESS.

D'une façon générale, il convient de mieux mesurer le rôle économique, territorial, social du tiers secteur culturel afin de mieux le valoriser auprès des instances publiques et financières, d'en diffuser les réussites parmi les porteurs de projets, de nourrir une dynamique d'extension des bonnes pratiques. Les organes dirigeants de l'ESS ont, en cette matière, une responsabilité essentielle à assurer. Il faudra veiller à ce que le monde de l'entrepreneuriat culturel soit représenté dans leurs instances.

---

<sup>28</sup> Cf « Creative business models – insight into the business models of cultural centers in Trans Europe Halles »  
« To sell or not to sell. An introduction to business models for arts and cultural organisations » IETM.

## En guise de résumé

Les mobiles d'un rapprochement de l'ESS et de la culture ont été éclaircis au fil des rencontres, de l'analyse des expériences, de l'évaluation du nouveau contexte de leur développement. Le partage de valeurs communes qui fondent les concepts d'intérêt général, d'émancipation, de solidarité, se conjugue avec les exigences de ce que nous avons appelé « la transition culturelle » caractérisée par la réduction des aides publiques et l'émergence de nouveaux enjeux sociaux et territoriaux. Nous avons mis en évidence deux de ces exigences majeures : la coopération entre les acteurs, le renforcement en leur sein des compétences d'entrepreneurs et des capacités à renouveler les modèles économiques de leur entreprise sans compromettre ni la qualité ni l'utilité sociale des œuvres et des services qu'elles produisent.

Le monde de la culture a encore de la peine à reconnaître que son économie spécifique appelle, dans ce paysage de la transition culturelle, l'invention de nouvelles manières de concevoir les projets, de gouverner les entreprises, de financer les réalisations. Certes les exemples de réussites très novatrices se multiplient. Mais elles demeurent quantitativement exceptionnelles car les freins sont nombreux.

Les obstacles, les résistances, les écueils les plus fréquemment évoqués lors de nos rencontres ne sont pas, pour la plupart d'entre eux, propres au champ de la culture. Néanmoins, ils pèsent, compte tenu des caractères propres aux entreprises du secteur, un poids particulier notamment parmi les associations.

**Premier caractère spécifique** : celui du risque lié à l'incertitude de toute économie de projet artistique et culturel. Il est d'autant plus sensible aux partenaires publics et privés que la dimension entrepreneuriale à l'origine de ces projets est souvent insuffisante et que leurs acteurs sont considérés – à tort ou à raison – comme peu formés aux impératifs de la gestion.

Inversement, le caractère de lucrativité – même limité – qui s'attache aux statuts propres à l'ESS (SCOP, SCIC) peut dissuader parfois les pouvoirs publics de soutenir des initiatives apparaissant comme trop « commerciales ».

**Second trait spécifique** : celui de la résistance idéologique des acteurs dont beaucoup sont des artistes qui rechignent à être considérés – et a fortiori à se considérer – comme entrepreneurs, le terme restant imprégné, à leurs yeux, d'une connotation trop marchande.

**Le troisième frein**, particulièrement marqué parmi les artistes est celui de l'individualisme, de la recherche de reconnaissance et de notoriété personnelle qui s'oppose aux démarches collaboratives, à l'ouverture des projets vers la participation des intéressés, au partage de la gouvernance, et pour tout dire, à la mise en œuvre des droits culturels.

**Une quatrième difficulté** propre à la culture est la méconnaissance de la place et du rôle de ses entreprises par les instances nationales et régionales de l'ESS et, parfois, par les autorités politiques et, réciproquement, l'ignorance par une majorité des entreprises du tiers secteur culturel des voies et des moyens offerts par l'ESS.

**Le dernier obstacle**, on l'a déjà évoqué et il n'est pas des moindres, réside dans l'incompatibilité des organisations administratives verticales (en « tuyaux d'orgue ») avec la logique des transversalités, des hybridations, des mises en commun (tiers lieux, projets de territoire, groupements d'acteurs) qui fomentent les innovations culturelles, sociales et économiques, et portent la capacité des réponses de la culture aux enjeux d'aujourd'hui.

La conjugaison de ces écueils avec la réduction des soutiens publics (subventions, contrats aidés) menace de disparition tout un pan du micro entrepreneuriat culturel alors que face aux dangers d'une approche trop libérale et d'une bipolarisation accrue entre institutions publiques et industries rentables, le tiers secteur est à même de préserver, outre les valeurs qu'il porte et qui sont par essence l'une des dimensions de la culture, la diversité des offres, la densité du maillage territorial et la mise en œuvre exigée par la loi, des droits culturels.

Plus généralement, les expériences observées prouvent que les savoir-faire qu'elles révèlent sont désormais au cœur de l'innovation sociale.

Il convient de bien mesurer la menace et de ne pas sous-estimer les forces de résistance, de se garder du discours incantatoire souvent requis dans ces circonstances. Il faut avoir la juste conscience de l'extrême diversité des situations, de la fragilité structurelle des acteurs, des projets et des moyens.

Il faut aussi reconnaître que les politiques culturelles publiques ont peu à peu délaissé l'ambition émancipatrice au profit des institutions. Elles ont privilégié l'excellence artistique et sa diffusion au détriment de l'action culturelle et de l'éducation populaire. Les marges de manœuvres se sont peu à peu restreintes, avant même la décroissance des moyens, réduisant la capacité d'affronter les nouvelles fractures, de répondre aux nouveaux besoins démocratiques.

Il revient à l'Etat, aux collectivités territoriales, aux fédérations professionnelles, aux instances de l'ESS de valoriser le rôle culturel, social, territorial, économique du tiers secteur et de coconstruire les politiques adaptées dans un mouvement ascendant s'appuyant sur les opérateurs locaux et privilégiant l'échelon régional.

Il ne s'agit pas de « forcer » les entreprises et institutions de l'art et de la culture à se couler dans le moule de l'ESS et de ses formes juridiques originelles. Il ne s'agit pas non plus, au motif d'une dégradation des contributions publiques, d'encourager, via l'ESS, une « marchandisation » de ses activités de production et de diffusion. Il s'agit, dans l'esprit de la loi de 2014 et de la définition renouvelée de l'ESS qu'elle établit, d'appliquer les valeurs et les pratiques qui la fondent afin que l'inévitable transition culturelle préserve et favorise entre l'économie publique et l'économie de marché, la troisième voie aujourd'hui occupée par le tiers secteur.

**Sept chemins** ont été dessinés pour une action possible qui n'exige pas d'amples moyens supplémentaires mais le courage de réorienter une part des moyens existants : les deux chantiers prioritaires de la formation à l'entrepreneuriat et de l'accompagnement ; les deux évolutions les plus efficaces en réponse aux enjeux de la transition culturelle : développement des coopérations inter-entreprises et diversification des activités et des ressources ; les trois efforts complémentaires indispensables : évaluation de l'utilité sociale des projets culturels, élargissement de la diffusion et internationalisation des échanges, adaptation des outils de financements privés.

Selon ces voies, Culture et ESS peuvent donc se rapprocher en dépit des contraintes qu'on ne s'est pas dissimulées.

Si l'on n'agit pas, le paysage culturel français pourrait se fracturer :

- Un secteur public menacé de sclérose par la dégradation des subventions, s'adressant à « l'entre soi » d'un public privilégié et restreint, moins créateur de cohésion que de clivage ;
- Un tissu associatif en voie de déchirement sinon de disparition, relégué dans un rôle d'animation de territoires et de populations à l'écart, de plus en plus éloigné des ressources publiques et privées ;
- Un entrepreneuriat créatif, cœur de l'attention des financeurs mais soumis au marché et détaché des objectifs d'utilité sociale ;
- Un secteur de l'ESS, capable de concilier intérêt général et lucrativité, innovant mais fragile et condamné à la marginalité.

Il faut prendre la juste mesure de la menace, ne pas en sous-estimer la gravité. Cependant, une nouvelle génération d'entrepreneurs culturels, y compris dans les institutions, refuse la fatalité de cette fracture. Soucieux de réduction des injustices sociales et territoriales, d'efficacité économique, d'innovation culturelle et managériale, ils n'opposent plus entreprises publiques, entreprises associatives, entreprises commerciales dès lors que celles-ci font leurs les marqueurs définis par la Loi Hamon. Il faut soutenir leurs efforts.

Au moment d'ouvrir les préconisations qui précèdent au débat et peut-être à la traduction dans les actes, on affirme combien l'action culturelle enrichit l'économie sociale et solidaire toute entière. Elle vise l'intérêt général dans ses composantes essentielles : l'émancipation des citoyens et le développement des droits démocratiques. Par rapport à cette visée, elle recherche la viabilité économique sans privilégier la lucrativité ; elle s'efforce de concilier une économie frugale avec des objectifs de cohésion sociale, de collaboration, de participation et donc de solidarité.

L'exceptionnelle qualité des acteurs que nous avons rencontrés, comme la hauteur de leurs exigences éthiques, témoignent à elles seules de cet enrichissement.

# Annexes

## Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées et des expériences prises en compte

Rencontres		
<b>Entreprises</b>		
SCOP	Artenréel	Stéphane Bossuet
SCOP	Smart France	Alain Garlan
SCIC	Illusion et Macadam	Sébastien Paule
SCIC	1DLab	Eric Petrotto
SCIC	Amicale de production	Julien Fournet
		Emmanuelle Wattier
SCIC	Péniche Cancale	Benjamin Magnen
SCIC	Galapiat Cirque	Guillaume Blaise
CAE	Clara	Myriam Faivre
CAE	Les Usines Nouvelles	Christine Graval
GE	AGEC	Rachel Cordier
GE	Paris Culture	Delphine Blondin
PTCE	La Coursive Boutaric	Frédéric Ménard
PTCE	Fontaines O Livres	Yann Chapin
PTCE	Culture et Coopération	Colin Lemaître
	Scintillo	Steven Hearn
	S.O.S	Sibylle Arlet
	Kanju	Patrick Marijon
	La Belle Ouvrage	Albane Ahrens
	Le Plus Petit Cirque du Monde	Eleférios Kechagioglou
	Arty Farty	Vincent Carry
	Cie Découfflé	Franck Piquart
	Derrière le Hublot	Frédéric Sancère
	Villa Mais D'ici	Pernelle Simon
	Le 6B	Julien Beller
		Jean-Luc Baillet
	Mains d'oeuvres	Juliette Bompont
	Grand Théâtre de Loire Atlantique	Catherine Blondeau
	La Paperie	Eric Aubry
<b>Etat</b>		
Elisabeth Le Hot	DGMIC	
	Ministère de la Culture et de la Communication	
Philippe Tilly	DGMIC	



Sylvie Le Clech	DRAC Centre	
	Ministère de la Culture et de la Communication	
Laurent Roturier	DRAC Occitanie	
Agnès Clausse	DRAC Occitanie	
François Desfrasnès	DRAC Nouvelle Aquitaine	
Philippe Nicolas	CNV - Centre National de la chanson, des variétés et du jazz	
<b>Collectivités Territoriales</b>		
Pascal Duforestel	Vice-Président Nouvelle Aquitaine - Délégué à l'ESS	
Frédéric Vilcocq	Conseiller du Président Nouvelle Aquitaine	
Jacques Le Priol	Directeur de l'ESS Région Nouvelle Aquitaine	
<b>Structures de l'ESS</b>		
CNCRESS	Florent Duclos	
ESS France	Emmanuel Verny	
CRESS Nouvelle Aquitaine	Arnaud Virion	
	Mélanie Thuillier	
	Stephen Borderie	
CGSCOP	Catherine Friedrich	
	Adelphe de Taxis de Poët	
Le Labo de l'ESS	Françoise Bernon	
<b>Fédérations et réseaux</b>		
UFISC	Patricia Coler	
Fédération Nationale des Arts de la Rue	Jérôme Naissant	
FEDELIMA.RIF.RIM	Franck Michaut	
	Florent Teulé	
RTES	Anne-Laure Federici	
MERCI	Hélène Flourac	
MOUVES	Caroline Neyron	
<b>Institutions financières</b>		
IFCIC	Florence Philbert	
	Sébastien Saunier	
France Active		
	National Christian Sautter	
	Fanny Jérôme	

Régional	Gonzague Laurent	Bourgogne
	Pascal Pages	Nouvelle Aquitaine
	Julien Simonnet	Nouvelle Aquitaine
<b>Enseignants chercheurs</b>		
FONDA	Charlotte Debray	
OPALE	Luc de Larminat	
Relai Culture Europe	Pascal Brunet	
ARCADI	Nicolas Cardou	
	Isabelle Roux	
OARA	Joël Brouche	
Agence A	Adeline Mégevand	
	Thierry Szabo	
Aquitaine Culture	Sébastien Carnac	
<b>Expériences prises en compte</b>		
SCIC	Friche de la Belle de Mai	Marseille
SCIC	2r2C	Paris
SCIC	Culture et Santé	Bordeaux
SCOP	Librairie des Volcans	Clermont Ferrand
SCOP	Les Matapestes	Niot
PTCE	SMAC 07	Ardèche
PTCE	Matières et couleurs du Luberon (Okhra, Culture Couleur)	Luberon
PTCE	Etats Généraux du documentaire	Lussas
	Cité des Arts de la Rue	Marseille
	Pôle des arts urbains	Tours
	Fabrique Pola	Bordeaux
	Trempolino	Nantes
	La Chambre d'Eau	Aisne
	GE Mezzanine Admin	Paris
	Théâtre de la Nouvelle Génération	Lyon
	Avant Scène	Cognacq
	Réseau Actif If	Ile de France
	Adèle	Lyon
	Les AMACCA (Associations pour le maintien des alternatives en matière de culture et de création)	

## Annexe 2 : Bibliographie

### Ouvrages généraux de référence

- Brunon Colin. Arthur Gautier : « **Pour une autre économie de l'art et de la culture** » ERES, 2010  
Jean-Louis Laville : « **L'économie sociale et solidaire** » POINTS, 2016  
Isabelle Barbéris. Martial Poirson : « **L'économie du spectacle vivant** » PUF, 2013  
Philippe Henry : « **Un nouveau référentiel pour la culture ?** » Editions de l'Attribut, 2014  
Réseau Actes IF : « **Vers un nouveau mode d'élaboration des politiques culturelles publiques** » Actes If, 2014

### Ouvrages de présentation des données statistiques

- Viviane Tchernonog : « **Le paysage associatif français** » DALLOZ. Juris Editions, 2013  
CN CRESS : « **Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire** » DALLOZ. Juris Editions, 2017

### Rapports et études

- ESS France : « **Le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Rapport de la commission Tiberghien** » 2017  
ESS France : « **Stratégie de développement des entreprises de l'ESS** » 2017  
FEDELIMA : « **La coopération entre projets de musiques actuelles** » Editions Seteun 2014  
Jérôme Guibert. Dominique Sagot-Duvaouroux : « **Musiques actuelles : ça part en live ?** » - DEPS 2013  
Marie Deniau : « **Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel** » Ministère de la Culture - DEPS 2014  
Francis Vercamer : « **Rapport parlementaire sur l'économie sociale et solidaire** » 2010  
Marie-Noëlle Linemann : « **Les coopérations en France : un atout pour le redressement économique, un pilier pour l'économie sociale et solidaire** » 2012  
OPALE : « **Panorama de la diversité des groupements d'employeurs culture** » 2015  
OPALE : « **Art, Culture et Economie sociale et solidaire. Dix récits d'initiatives** » 2016  
OPALE : « **Le guide des relations entre associations et financeurs publics. Une illustration par la culture** » 2017  
OPALE : « **Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune** » 2017  
OPALE : « **Effets et impacts des dynamiques collectives dans trois espaces-projets en Aquitaine** » 2017  
OPALE : « **Accompagnement DLA et enjeux du secteur culturel** » 2017  
OPALE : « **Enjeux et clefs d'analyse des structures culturelles** » 2016  
OPALE : « **Coopération culturelle sur les territoires. Quels enjeux ? Quels outils ?** » Journée du 29 Novembre 2012 - Conseil Général du Finistère  
Le Labo de l'ESS : « **50 propositions pour changer de cap** » 2015  
Le Labo de l'ESS : « **Enquête d'analyse des Pôles Territoriaux de Coopération Economique** » 2017  
SMART : « **Economie sociale, secteur culturel et créatif. Vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat en France** » 2015  
CNCRESS : « **L'agrément ESUS** » 2015  
José Rodriguez : « **To sell or not to sell. An introduction to business models (innovation) for arts and culture** » ITEM 2016  
Lisa Pignot. Jean-Pascal Quilles : « **Culture et territoire. Vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels** » Observatoire des politiques culturelles 2013

Trans Europe Halles : « **Creative business models. Insight into business models of cultural centers in Trans Europa Halles** » 2017

Gazette des communes : « **Politiques culturelles : les mutations économiques ont commencé** » 2017

RTES : « **Politique de la ville et ESS** » 2016

RTES : « **Une économie culturelle en marche** » numéro spécial 26 - 2016

RTES : « **Le rôle des collectivités locales dans les dynamiques PTCE** » 2016

IFCIC : « **Rapport d'activité 2016** »

France Active : « **Enjeux juridiques et financiers de la coopération** » DALLOZ - Juris Editions 2017

Haut Conseil à la Vie associative : « **Rapport sur le financement privé dans le secteur associatif** » 2014

CG SCOP : « **Note d'information : Aides d'Etat, Minimis, SIEG pour les SCOP et les SCIC** » 2015

MOUVES : « **Le livre blanc des entrepreneurs sociaux** » 2012

Agence culturelle A : « **Culture et économie sociale et solidaire. Panorama en Poitou-Charentes** » 2014

Colin Lemaître : « **Lettre à Martine Pinville, Secrétaire d'Etat à l'économie sociale et solidaire** » 2016

Colin Lemaître : « **Quand l'ESS et la culture se rencontrent** » JurisArt 2015

Institut de la coopération pour la culture : « **Investir en urgence dans les modèles de la création artistiques plus coopératifs et solidaires** » 2015

Philippe Henry : « **Pôles territoriaux de coopération économique culture : des groupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude** » 2015

Stephen Hearn : « **Rapport à la ministre de la culture et de la communication sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France** » 2014

L'Amicale de production : « **Synthèse du workshop Auteur des pratiques coopératives du 21 Novembre 2013 à Lille** » 2013

Artenréel : « **Artistes en coopératives** » 2013

CAE Clara : « **Donner du sens au collectif entrepreneurial. Les expérimentations coopératives et l'entrepreneuriat culturel** » 2016

CRESS Aquitaine- Limousin-Poitou-Charentes : « **L'économie sociale et solidaire en Aquitaine, Limousin, Poitou-Charentes** » 2016

Région Nouvelle Aquitaine : « **Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation** » 2017

Région Nouvelle Aquitaine : « **Règlement des interventions** » 2017

Région Nouvelle Aquitaine : « **Contrat de filière musiques actuelles et variété 2017-2019 entre la région Nouvelle Aquitaine, le Centre National de la chanson, des variétés et du jazz, le ministère de la culture et de la communication, le Réseau des indépendants de la musique** » 2017

Spectacle vivant en Bretagne : « **Livre blanc pour la diffusion du spectacle vivant** » 2017

Revue de l'entrepreneuriat : « **Appel à contribution sur l'entrepreneuriat culturel et créatif : réalités et enjeux** » 2017

FONDA : « **Associations et entreprises** » La Tribune n°227, 2017

FONDA : « **Pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS** » La Tribune n°228, 2015

FONDA : « **L'avenir des modèles socio-économiques des associations** » La Tribune n°229, 2016

### La Fondation Crédit Coopératif :

Première fondation d'entreprise dédiée à l'économie sociale et solidaire en France, la Fondation Crédit Coopératif agit à la fois aux avant-postes et dans le sillage de la banque qui l'a créée. Elle est au service des femmes et des hommes qui font l'ESS et œuvrent à un avenir plus juste, plus humain et plus écologique dans un monde en transition.

Cette mission est bâtie sur 3 piliers :

- le financement de la recherche en économie sociale et solidaire, pour que tous sachent mieux d'où elle vient et où elle va,
- l'accompagnement et la mise en réseau des initiatives locales, ancrées dans les territoires
- la construction de partenariats avec différents acteurs et secteurs de l'ESS qui expérimentent, essaient, font réseaux, développent des bonnes pratiques.

### Le Labo de l'ESS

Force de propositions destinées à nourrir le débat citoyen et favoriser la construction de nouvelles politiques, le Labo de l'ESS est un think tank qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires.

Depuis les Etats Généraux de l'ESS en 2011, le Labo de l'ESS a travaillé sur des thèmes de travail aujourd'hui inscrits dans le paysage de l'ESS : les pôles territoriaux de coopération économique, les circuits courts économiques et solidaires, le réinvestissement des banques dans les territoires, la transition énergétique citoyenne et les nouvelles formes d'emploi.

Depuis 2016, il organise des cycles de ProspectivESS dont l'objectif est d'initier une réflexion de fond sur des sujets d'actualité (économie collaborative, transitions culturelles, agriculture et alimentation durables).

Rédaction : Bernard Latarjet avec l'assistance de Carol Rio  
Création graphique : Camille Sultra  
Impression : ÇAVA BURELOR PRINT  
Crédits photos : ©Kelli Tungay, ©Kathleen Rengnet

SUIVEZ-NOUS !



[lelabo-ess.org](http://lelabo-ess.org)



[@lelabo\\_ess](https://twitter.com/lelabo_ess)



[Labo ESS](https://www.facebook.com/LaboESS)

Février 2018

41, rue de Bellechasse - 75007 Paris  
01 80 05 82 00  
[contact@lelabo-ess.org](mailto:contact@lelabo-ess.org)

