

# CULTURE & ESS

## Publication

VOIES D'ACTION POUR DÉVELOPPER  
L'ÉCONOMIE CULTURELLE SOCIALE ET  
SOLIDAIRE



## LA CULTURE DANS L'APRÈS

Quelle place voudrions-nous pour la culture dans l'après coronavirus, ce traumatisme qui conduit à dire que rien ne sera plus, rien ne devra plus être comme avant ? Entre 2017, date à laquelle le Labo de l'ESS a lancé le chantier « Culture & Économie Sociale et Solidaire » et aujourd'hui, nous avons côtoyé des effondrements. Nul ne peut prédire de ce qu'il adviendra. Du moins, sentons-nous que nous devons re-questionner profondément nos modèles, nos modes de vie, nos valeurs, et redéfinir ce qui compte vraiment.

À commencer par la vie face aux morts épidémiques ou climatologiques. La Vie avec un V. Or, la vie culturelle fait partie de l'essence de la Vie en société ! Bien davantage et bien mieux que la consommation de produits inutiles qui usent la planète. Sur l'île du confinement nous ressentons la culture partagée comme besoin essentiel. Nous devons nous en souvenir.

Nous avons également perçu que les excès de lucrativité et de marchandisation conduisent à des aberrations. La santé ou la culture ne peuvent plus, ne doivent plus être des biens comme les autres. La réflexion d'actualité rejoint et conforte les constats et propositions antérieurs faits par le Collège « Culture & ESS », initié par le Labo de l'ESS.

Entre l'État et le marché existe une troisième voie culturelle. Sortons d'un paysage français fracturé entre un secteur public menacé d'asphyxie, s'adressant majoritairement à un public privilégié, et un secteur culturel lucratif dont la boussole reste les excédents versés aux actionnaires.

Il existe un important tissu d'entreprises culturelles sociales et solidaires, majoritairement associatif et coopératif, innovant et créatif, capable de concilier utilité sociale et efficacité économique. Mais ce tissu était déjà fragilisé avant l'épidémie. Dans quel état d'épuisement sortira-t-il de la « guerre sanitaire » ?

Il va falloir agir. À court terme pour éviter l'effondrement pur et simple de ce secteur culturel citoyen. Il y aura besoin de solidarité nationale. Le spectacle vivant, privé de spectateurs, vit une épreuve sans précédent. Mais il faudra également agir avec une vision de moyen terme, pour laquelle les propositions ci-après pourront être utiles.

Elles visent à apporter des solutions juridiques et financières pour les lieux culturels intermédiaires, à proposer des solutions pour mieux accompagner les acteurs culturels et à faciliter des systèmes de transfert de savoir-faire, à faciliter les emplois mutualisés, à modifier les modèles économiques et les outils de financement des entreprises culturelles pour les rendre plus pérennes.

Jamais l'économie sociale et solidaire ne sera autant d'actualité que « le jour d'après » le coronavirus. Y compris dans le monde culturel. Au fond, il s'agit de redéfinir un contrat entre l'homme, la nature et la culture. Il s'agit de ré-encastrier l'économie pour la mettre au service de la nature et de la culture et non l'inverse. C'est la mission de l'économie sociale et solidaire.

Hugues Sibille  
Président du Labo de l'ESS

## ONT PARTICIPÉ AU COLLÈGE « CULTURE & ESS » :

---

Nathalie ANTON	Directrice d'Arcade
Sibylle ARLET	Cheffe de projet « C'est pas du luxe » à la Fondation Abbé Pierre
Juliette BOMPOINT	Directrice de Mains d'Oeuvres
Stéphane BOSSUET	Gérant / directeur d'Artenréel
Vincent CARRY	Directeur général d'Arty Farty
Patricia COLER	Déléguée générale d'UFISC
Luc DE LARMINAT	Directeur général d'OPALE
Hervé DEFALVARD	Économiste à l'Université Paris Est Marne-la-Vallée
Véronique GOMEZ	Responsable du secteur culturel au Crédit Coopératif
Grégory HUCHON	Directeur adjoint de la CRESS Bretagne
Elefterios KECHAGIOGLOU	Directeur du Plus petit cirque du monde
Maryline LAIR	Directrice collectif des festivals de la CRESS Bretagne
Lucie LAMBERT	Coordinatrice de Actes if
Bernard LATARJET	Conseiller culturel du Labo de l'ESS
Colin LEMAITRE	Fondateur de 360 Demain
Jean-Christophe LEVASSOR	Directeur général de La Condition publique
Frédéric MENARD	Président de La Coursive Boutaric
Magali NOVION	Chargée de développement à La Frabrique Pola
Dellya OMBADE	Coordinatrice interne, administration, communication chez OPALE
Sébastien PAULE	Responsable innovation chez SMart
Jean-Marc PAUTRAS	Délégué général du Centre Français des Fonds et Fondations
Hugues SIBILLE	Président du Labo de l'ESS
Emmanuelle WATTIER	Directrice animatrice de L'Amicale de production

Le Collège de professionnels et entrepreneurs culturels réuni par le Labo de l'ESS s'est attaché à approfondir et préciser les premières pistes élaborées au rapprochement des mondes de l'ESS et de la culture. Leurs expériences et projets ont inspiré les mesures et voies d'action présentées ci-après. Leur formulation est le fruit d'une réflexion collective pour laquelle le Labo de l'ESS remercie les membres du Collège.

## SOMMAIRE

5	INTRODUCTION
8	1. CONSOLIDER ET CRÉER DES LIEUX POUR LES ENTREPRISES CULTURELLES SOCIALES ET SOLIDAIRES
12	2. ACCOMPAGNER ET FORMER LES PORTEURS DE PROJETS
16	3. DÉVELOPPER LA COOPÉRATION, SOUS TOUTES SES FORMES, ENTRE OPÉRATEURS CULTURELS
21	4. ADAPTER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET LES OUTILS DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES CULTURELLES
25	ANNEXES Annexe 1 : Les publications Culture & ESS du Labo Annexe 2 : Destinataires de l'adresse finale



## INTRODUCTION

---

Depuis 2017, le Labo de l'ESS, avec le soutien de la Fondation Crédit Coopératif, développe contenus, actions et rencontres consacrés au développement des liens existants et à renforcer entre les entreprises culturelles et l'économie sociale et solidaire.

Cet objectif se fonde sur un constat largement partagé : les politiques publiques ont privilégié l'excellence artistique et sa diffusion au détriment de l'action culturelle, des droits culturels et de l'éducation populaire. Leurs marges de manœuvres se sont peu à peu restreintes, réduisant leur capacité d'affronter les nouvelles fractures, de répondre aux nouveaux enjeux de démocratie et d'émancipation. Il revient à l'État, aux collectivités territoriales, aux fédérations professionnelles, aux instances de l'ESS de valoriser le rôle culturel, social, territorial, économique des associations culturelles et autres structures de l'économie sociale et solidaire et de co-construire les politiques adaptées dans un mouvement ascendant s'appuyant sur les opérateurs locaux et privilégiant les échelons territoriaux et régionaux.

Il ne s'agit pas de contraindre les entreprises et institutions de l'art et de la culture à se couler dans le moule de l'ESS et ses formes juridiques originelles. Il ne s'agit pas non plus, au motif d'une limitation 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<sup>1</sup> et de la définition renouvelée de l'ESS qu'elle établit, d'appliquer les valeurs et les pratiques qui la fondent afin de favoriser entre l'économie publique et l'économie de marché, la voie occupée par l'économie sociale et solidaire.

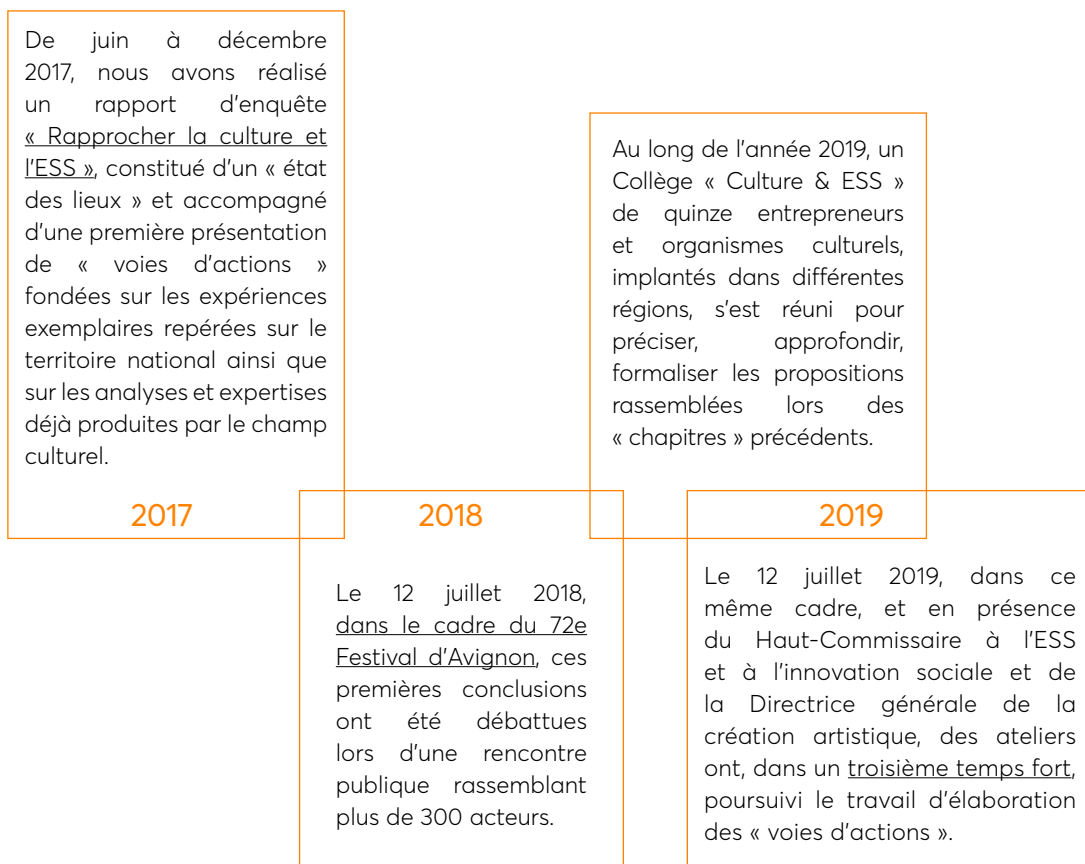
Le paysage culturel français tend à se fracturer entre un secteur public menacé d'asphyxie, s'adressant à « l'entre-soi » d'un public privilégié, moins créateur de cohésion que de clivage, une industrie concentrée et dominée par le marché et la lucrativité et un tissu de l'ESS, majoritairement associatif et coopératif, innovant et créatif mais de plus en plus fragilisé, capable de concilier utilité sociale et efficacité économique. Si l'on n'agit pas, se profile le risque de condamner ces initiatives citoyennes à la précarité, la marginalisation et à l'éloignement des ressources publiques et privées.



---

<sup>1</sup> Loi relative à l'ESS du 3 juillet 2014: <https://bit.ly/2WLICVN>

Dans ce contexte, le travail du Labo s'est construit en quatre « chapitres » :



Ces propositions sont organisées selon quatre thèmes :

1. Consolider et créer des lieux pour les entreprises culturelles sociales et solidaires
2. Accompagner et former les porteurs de projets
3. Développer la coopération, sous toutes ses formes, entre opérateurs culturels
4. Adapter les modèles économiques et les outils de financement des entreprises culturelles



Les travaux du Collège « Culture & ESS » ont permis la formulation de 20 voies d'action selon ces quatre thèmes.

Ces voies d'action sont fondées sur l'expérience des réussites et l'évaluation de ce qui est possible et relèvent essentiellement d'une volonté d'agir. Compte-tenu de la grande diversité des entreprises et de l'hétérogénéité de leurs besoins, nous avons privilégié, dans le choix des propositions qui suivent, les « petites » associations culturelles employeuses (près de 45 000 en France), qui assurent l'essentiel de l'offre culturelle, de sa fréquentation par le public, de la couverture territoriale et de l'emploi.

Parmi les 20 voies d'action qui concluent ces travaux, nous proposons **9 mesures immédiatement réalisables** et compatibles avec les contraintes pesant sur les moyens, ainsi que **11 mesures complémentaires**.

En février 2020, le Labo de l'ESS et son Collège « Culture & ESS » ont adressé un courrier aux responsables concernés<sup>2</sup>, afin de soumettre à leur jugement la sélection des neuf propositions réalisables, et de solliciter leur avis et mesures à envisager dans leurs domaines de compétences respectifs. Cette adresse est développée dans les chapitres suivants.

---

<sup>2</sup> Voir la « Liste des destinataires de l'adresse finale du Labo de l'ESS et de son Collège « Culture & ESS » », en annexe





1.

CONSOLIDER ET CRÉER  
DES LIEUX POUR  
LES ENTREPRISES  
CULTURELLES SOCIALES  
ET SOLIDAIRES

## AMÉLIORER ET SÉCURISER L'ACCÈS AU FONCIER

De nombreux projets artistiques, culturels et citoyens, relevant de l'ESS et/ou d'intérêt collectif, sont confrontés à la barrière de l'occupation d'espaces dans un contexte d'accélération et de concentration de la pression foncière. Face aux situations récurrentes de désaccords avec les municipalités sur l'accès au foncier, de rachat des bâtiments par des promoteurs immobiliers asséchant l'écosystème culturel des territoires et à l'existence paradoxale d'un parc immobilier vacant important; il est nécessaire de porter une alternative, à l'instar de « Terre de liens<sup>3</sup> » dans le secteur agricole, pour protéger et sillonner des possibles accès à l'occupation d'espaces et garantir un maillage culturel d'intérêt collectif.

Rappel de la distinction nécessaire entre :

**Tiers-lieux** : espaces de travail partagés, espaces de co-working, clusters, fab-labs, etc.

et **lieux intermédiaires** : traduction d'un projet collectif artistique et culturel porteur d'enjeux de lien social et territorial, dans une logique de coopération d'économie sociale et solidaire.



## NOTRE PROPOSITION

### Créer des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) foncières et citoyennes, à partir de l'expérience de la SCIC La Main 9-3.0<sup>4</sup>

La Main 9-3.0 est une coopérative à dimension nationale qui fédère acteurs culturels, habitants, associations, municipalités, et entreprises autour de l'achat de bâtiment **pour une gestion solidaire d'un parc immobilier dédié aux lieux intermédiaires ou projets culturels citoyens, d'intérêt général à lucrativité limitée et ancré dans une dimension d'économie sociale et solidaire.**

En sollicitant en profondeur la capacité des différents acteurs à créer du commun, **la coopérative peut mutualiser des biens matériels mais aussi des compétences et des méthodologies** pour installer et faire vivre les projets. C'est une forme de garantie collective de la durabilité et de la valeur des projets. Démarrée avec 72 sociétaires, la SCIC fédère aujourd'hui plus d'une centaine d'acteurs pouvant acheter des biens et projeter des réhabilitations puis des occupations. Pour se développer, le projet nécessite un renforcement de la cellule de travail de la SCIC via des professionnels dédiés aux activités de la coopérative.

<sup>3</sup> Organisé entre un réseau associatif, une foncière et une fondation reconnue d'utilité publique, Terre de Liens lutte contre la disparition des terres et facilite l'accès au foncier agricole pour de nouvelles installations paysannes. <https://terredeliens.org/>

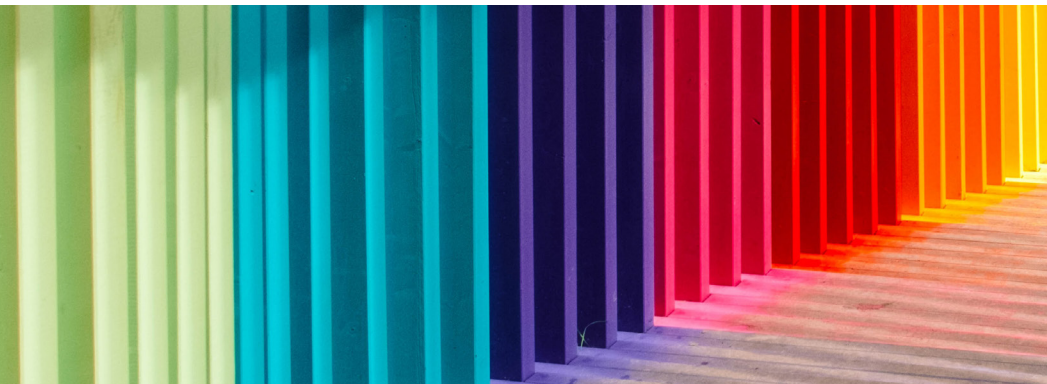
<sup>4</sup> Lien vers le site Internet de La Main 9-3.0 : <https://lamain9-3-0.com/>



## METTRE EN OEUVRE CETTE PROPOSITION

---

- À travers **des outils innovants encore trop peu disponibles**, dans le secteur culturel : l'immobilier participatif par des levées de fonds citoyennes, ouvert aux habitants des quartiers qui entourent les lieux, l'épargne solidaire<sup>5</sup>, les titres participatifs en SCIC<sup>6</sup>.
- À travers **des innovations dans le montage juridique de ces projets** : un fonds de dotation dédié<sup>7</sup> (mécénat, dons, legs), une fonction Groupement d'employeurs<sup>8</sup> statutaire, le recours au portage collectif du foncier et de l'exploitation pour que ces lieux échappent à la spéculation, le rapprochement de l'usage et de la propriété pour consolider le fonctionnement de ces lieux.
- À travers **une étude du parc immobilier vacant** (par l'Atelier parisien d'urbanisme et/ou l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), par exemple).
- À travers **des levées de fonds auprès de financeurs solidaires et financeurs publics** (Bpi France - banque publique d'investissement -, Banque des territoires - Groupe Caisse des dépôts, Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)).
- À travers **une enveloppe de minimum 50 000 euros par an pendant 3 ans pour permettre de stabiliser des ressources humaines consacrées au développement de ce type de coopérative** (recours aux leviers et outils de financement solidaire cités ci-dessus et/ou soutien de la part du Ministère de la Culture).



<sup>5</sup> « Forme d'épargne dont les revenus sont investis dans des projets/ activités solidaires, à forte utilité sociale et environnementale », Finansol : <https://www.finansol.org/quelques-definitions/>

<sup>6</sup> A titre d'exemple, les titres participatifs en Société coopérative et participative (SCOP) permettent de « renforcer les fonds propres, d'accompagner la constitution des capitaux permanents, parallèlement à l'investissement des sociétaires », Les SCOP : <http://www.scop.org/accueil/lunion-regionale/outils-financiers/scop-invest/>

<sup>7</sup> Un fonds de dotation permet, entre autres, de financer des activités d'intérêt général, et/ou de redistribuer des fonds au profit d'un organisme sans but lucratif accomplissant des (...) missions d'intérêt général », Centre français des fonds et fondations : <https://bit.ly/2UvCQnq>

<sup>8</sup> Des entreprises solidaires adhérentes se regroupent et « mobilisent la main d'œuvre via la mise à disposition des salariés du groupement qui partagent leur temps de travail entre ces structures », Ministère du travail : <https://bit.ly/2WFpisk>

---

## LES MESURES IMMÉDIATEMENT RÉALISABLES



1. Soutenir la création de SCIC foncières citoyennes à partir du modèle de la SCIC « La Main 9-3.0 ». Nous évaluons ce soutien à 50 000 €/an et par projet pendant 3 ans.
2. Encourager la progression du budget du Ministère de la Culture en faveur des lieux intermédiaires.
3. Prendre en compte les lieux culturels intermédiaires dans l'appel à manifestation d'intérêt « Fabriques de territoire et Fabriques numériques de territoire ».

---

## VOIR AUSSI

### Actes If, réseau de lieux artistiques et culturels indépendants en Ile-de-France.

Ces lieux accompagnent la création contemporaine et défendent la diversité artistique et culturelle à travers une éthique du partage et des dynamiques collectives. Ils envisagent l'expérience artistique comme rapport entre les habitants, le territoire, les artistes et les cultures. L'activité du réseau s'organise autour de trois axes : concertation, mutualisation, accompagnement.

### Mains d'Œuvres, lieu pour l'imagination artistique et citoyenne.

Mains d'Œuvres est né d'une envie fondatrice : celle de transmettre la création à tous, de rendre la capacité d'imaginer, de ressentir et de créer notre société ensemble. Également lieu d'accompagnement des pratiques artistiques, Mains d'Œuvres a mis en place un dispositif de « résidence », pour trouver espace de travail, solutions humaines et logistiques aux projets et création, dans un esprit de participation et de mutualisation.

### L'UFISC, l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles.

L'UFISC représente plus de 2 000 structures développant des projets artistiques et culturels qui conjuguent une pluralité d'activités : création et diffusion de spectacles ou d'événements, action culturelle sur un territoire en relation directe avec les populations, création par l'artistique d'un espace public et citoyen, transmission d'un savoir-faire et soutien au développement de la pratique amateur.





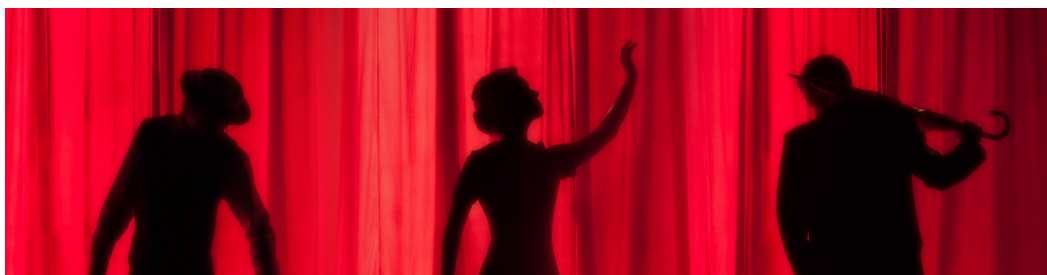


2.

ACCOMPAGNER ET  
FORMER LES PORTEURS  
DE PROJETS

## CONFORTER LES MOYENS PUBLICS DÉDIÉS À L'ACCOMPAGNEMENT D'ENTREPRISES CULTURELLES ET LES DIVERSIFIER

Avec l'augmentation du nombre d'associations culturelles et face à la complexification des enjeux, les besoins en accompagnement évoluent et exigent toujours plus de souplesse, de réactivité, de spécificité et d'échanges entre pairs. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>9</sup> s'est adapté en facilitant les articulations entre différentes voies d'accompagnement : dispositifs des Opérateurs de compétences (OPCO), des fédérations, du réseau France Active<sup>10</sup>, des boutiques de gestion<sup>11</sup>, des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)<sup>12</sup>, etc. Néanmoins, en complément de ces offres existantes, les associations sont demandeuses d'un service d'échange de savoirs entre pairs, dans un paysage de structures isolées et peu fédérées.



### NOTRE PROPOSITION

#### Un dispositif de transfert de savoir-faire (TSF) spécifique au secteur culturel sur l'ensemble du territoire national, mis en oeuvre par Opale et les fédérations

Cette proposition s'inspire de plusieurs dispositifs de TSF, dont celui porté par France Active puis par l'Avisé<sup>13</sup> en 2014, en les faisant évoluer pour répondre aux besoins spécifiques du secteur culturel.

Le TSF permet le transfert de savoirs et de compétences acquises en situation de travail et met en place une autre pédagogie de l'accompagnement, plus proche du compagnonnage. Il est de plus en plus souvent considéré comme un des moyens les plus efficaces pour aider au développement des projets<sup>14</sup>, notamment sur des aspects précis et très spécifiques à un secteur ou une activité. Concrètement, **les savoir-faire transmis et transférables** se traduisent par des compétences techniques et opérationnelles : **outils spécifiques, méthodologies, innovation sociale probante, stratégie de développement éprouvée, visites apprenantes.**

<sup>9</sup> Créé en 2004 par l'État et la Banque des territoires - Groupe Caisse des dépôts, « Le DLA a pour objectif de soutenir les structures d'utilité sociale de l'ESS, créatrices d'emploi, dans leur démarche de développement et de consolidation », Le dispositif local d'accompagnement : <https://www.info-dla.fr/>

<sup>10</sup> Réseau de financement et d'accompagnement de proximité au service de l'emploi : <https://www.franceactive.org/>

<sup>11</sup> Voir le site de BGE, réseau associatif d'accompagnement à la création d'entreprise en France, porteurs de couveuses et d'incubateurs ESS : <https://www.bge.asso.fr/>

<sup>12</sup> Un PTCE est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises, et de réseaux de l'ESS associés à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. [Voir les travaux du Labo de l'ESS sur les PTCE](#)

<sup>13</sup> Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement, [lien vers le mode d'emploi du TSF de l'Avisé](#)

<sup>14</sup> Voir le dispositif « Transfert de savoir-faire » proposé en Nouvelle-Aquitaine pour les acteurs des musiques actuelles : <http://musiquesactuelles-na.org/appels-a-projets/transfert-de-savoir-faire/>

#### Les acteurs du dispositif sont le bénéficiaire et le transmetteur :

- Le **bénéficiaire** peut être : salarié d'une structure de l'ESS œuvrant de manière prioritaire dans le champ culturel, seul ou en équipe, porteur d'un projet s'inscrivant à long terme dans le projet de la structure, salarié ayant une fonction à responsabilité.
- Le **transmetteur** peut être : salarié d'une structure de l'ESS œuvrant de manière prioritaire dans le champ culturel, salarié ayant une fonction à responsabilité, être expérimenté sur les compétences demandées, si possible dans un territoire proche de celui du bénéficiaire.

#### Rappel des données d'Opale sur le DLA<sup>15</sup> :

- **30%** d'entreprises culturelles ont recouru à un accompagnement
- **Plus de 1 000 structures culturelles** (principalement associatives) sont concernées chaque année par le DLA
- **2e** secteur accompagné par les DLA
- **120** opérateurs départementaux
- **17** opérateurs régionaux
- **95%** de taux de satisfaction

## METTRE EN OEUVRE CETTE PROPOSITION

- À travers une **coordination du dispositif Transfert de savoir-faire (TSF) culture par l'association Opale** : avec son bagage de trente années de mises en réseaux dans le secteur des arts et de la culture, sa connaissance fine des territoires, enjeux et écosystèmes de l'accompagnement, Opale apparaît comme un acteur particulièrement pertinent pour animer un TSF culture, étant également en charge depuis 2004 d'une mission de ressources pour le DLA. Opale sera également en mesure de mobiliser autour de ce dispositif : fédérations, réseau DLA et acteurs de l'accompagnement, réseaux culturels et ESS, acteurs locaux, etc.
- À travers le **déploiement d'une première phase couvrant trois années** : 2020 à 2022<sup>16</sup>.
- À travers un **soutien financier, par exemple de la Banque des territoires – Groupe Caisse des dépôts de l'ordre de 100 000 €/an** pour permettre le déploiement du dispositif.



<sup>15</sup> Données de 2019.

<sup>16</sup> Le nombre de structures bénéficiaires est estimé autour de 8 la première année ; jusqu'à 20 la dernière année. Source : Opale.



---

## LES MESURES IMMÉDIATEMENT RÉALISABLES



4. Provoquer l'abondement par le Ministère de la Culture et ses services déconcentrés au Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), à travers une enveloppe globale de l'ordre de 1 million d'euros fléchée sur l'accompagnement des projets culturels.
5. Encourager la mise en œuvre par Opale et les fédérations d'un « TSF culture » (transfert de savoir-faire) (100 000 €/an).

---

## LES MESURES COMPLÉMENTAIRES

- Améliorer l'aide à la formation des accompagnants (dans les structures porteuses du DLA) à la spécificité et à la diversité des besoins des entreprises culturelles.
- Soutenir les formations ESS mises en place par les universités, écoles, fédérations, établissements divers (*ESSEC, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), Fédération nationale des associations de directeurs des affaires culturelles des collectivités territoriales (FNADAC), Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaires (RTES)*) pour la création de modules spécifiques « Culture et ESS ».





3.

DÉVELOPPER LA  
COOPÉRATION SOUS  
TOUTES SES FORMES  
ENTRE OPÉRATEURS  
CULTURELS



## RENFORCER ET CRÉER DES AIDES À L'EMPLOI ET AU FONCTIONNEMENT POUR LES PROJETS DE COOPÉRATION

---

Le contexte de travail et les modalités d'organisation des équipes artistiques indépendantes dans le secteur du spectacle vivant se sont largement modifiés depuis que l'accès aux moyens publics dédiés à l'aide à la création et au soutien des équipes artistiques indépendantes s'est complexifié. Soumises à des cycles de production rapides et répétitifs, la création de micro-projets ou la recherche de partenaires et financements **peinent à se structurer administrativement, se développer et à créer des solidarités économiques et artistiques**. Les projets artistiques, qui induisent une certaine continuité dans leur mise en œuvre, peinent à trouver leur envergure, les artistes étant rattrapés par l'urgence des montages de production. La continuité des collaborations tend donc à se distendre, y compris au sein des métiers de la production et de l'administration, **générant des conséquences directes sur l'activité**.

Pour faire face à ce contexte, à la saturation des réseaux de production, et à la multiplication des appels à projet et processus d'évaluation, des professionnels de la production se sont regroupés et/ou ont constitué des équipes spécialisées dans le cadre de bureaux de production<sup>17</sup>, de Groupements d'employeurs (GE), de sociétés coopératives (SCIC ou SCOP), de Coopératives d'activités et d'emploi (CAE) ou PTCE ; en complémentarité avec un maillage d'opérateurs et de dispositifs : *cellules de production des théâtres, incubateurs, cellules d'insertion professionnelle des écoles supérieures...*



---

<sup>17</sup> Un bureau de production peut être organisé « sous la forme associative, SARL ou en coopérative (...) et a pour missions principales de fournir des prestations d'organisation et production, d'administration et de diffusion à la destination des artistes et de leur compagnie. Le mot production recouvre également les notions d'accompagnement ou financement du projet artistique », La Fabrique de la danse : <https://bit.ly/2UhpOLl>

---

## NOTRE PROPOSITION

---

### Créer et renforcer les aides à l'emploi mutualisé, pour des projets de coopération territoriale

Ces structures permettent de :

- Consolider les fonctions support d'administration, de production et de développement au sein des entreprises artistiques.
- Créer des écosystèmes favorables au développement de coopérations entre artistes, professionnels du secteur et inter-structures.
- Former et accompagner les équipes artistiques pour le développement des coopérations.

Les dynamiques qu'elles génèrent nécessitent désormais soutiens et innovations au sein des aides existantes pour accompagner durablement leur création et leur développement.

---

## METTRE EN OEUVRE CETTE PROPOSITION

---

→ À travers la **création d'aides spécifiques en direction des projets de coopération territoriale** : à titre d'exemple, les aides à la mutualisation de fonctions des acteurs de l'ESS mises en place par la région Nouvelle-Aquitaine<sup>18</sup> ou encore l'instauration d'un fonds d'aide aux Groupements d'employeurs associatifs et au Pôles territoriaux de coopération associatifs (PTCA)<sup>19</sup> proposé par le FONJEP<sup>20</sup>.

→ À travers l'**orientation du FONPEPS<sup>21</sup> pour des aides à l'emploi mutualisé** : fonctions support au sein des bureaux de production, SCIC ou CAE dédiées aux activités artistiques et fonctions de développement et de recherche de financements pour la création et la diffusion artistique.



---

<sup>18</sup> « Soutien à la mutualisation de fonctions des acteurs de l'ESS », mis en place par la région Nouvelle-Aquitaine : <https://bit.ly/2JfU2lk>

<sup>19</sup> Présentation du Fonds sur le site Internet du FONJEP : <https://bit.ly/3dpWSsa>

<sup>20</sup> Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire. Dispositif géré par les Directions régionales « Jeunesse, sport et cohésion sociale », présenté sur le site Internet du FONJEP : <https://www.fonjep.org/>

<sup>21</sup> Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle. Dispositif géré par le Ministère de la Culture et présenté sur [son site Internet](#).



## LA MESURE IMMÉDIATEMENT RÉALISABLE



6. Créer des aides à l'emploi et au fonctionnement pour les projets de coopération (voir les structures citées ci-dessus), notamment par l'intermédiaire des régions ou de dispositifs comme le FONPEPS et le FONJEP.

## LES MESURES COMPLÉMENTAIRES

- Renforcer les aides au conseil et à la formation à la coopération.
- Encourager la bonification des aides publiques de droit commun (État et collectivités territoriales) en cas de coopération.
- Encourager la bonification des soutiens financiers des Organismes de financement et d'accompagnement solidaire (OFAS) en cas de coopération<sup>22</sup>.
- Renforcer l'aide à la structuration des filières (contrat de filières entre État, régions, organismes professionnels).
- Soutenir les réseaux professionnels.



<sup>22</sup> Voir aussi les recommandations issues du rapport « Les structures culturelles de l'ESS : accompagnement et coopération en Ile-de-France », mars 2019, CRESS IDF, disponible depuis [le site Internet de la CRESS](#).

### L'Amicale de Production, coopérative de projets vivants

Créée en 2010, l'Amicale est une coopérative de projets qui mutualise des moyens (production, administration, diffusion, logistique) pour éditer des formes transversales, entre spectacle vivant et arts visuels. L'Amicale de Production répond à des questionnements esthétiques et économiques liés aux nouvelles écritures de la scène, tout en développant une réflexion autour de la production.

### Le Réseau des indépendants de la musique (RIM), se fédérer pour le développement des musiques actuelles<sup>23</sup>

En 2017, plus de 100 structures de musiques actuelles se fédèrent en Nouvelle-Aquitaine. La fusion des réseaux de musiques actuelles de la région a pour objectif de « créer un écosystème favorable à un développement équitable, coopératif et solidaire des musiques actuelles en Nouvelle-Aquitaine ». Le réseau se positionne comme une organisation apprenante, capable d'accompagner ses adhérents sur des expertises métiers comme sur les enjeux majeurs de leur écosystème.

### Fédération nationale des Groupements d'Employeurs culture (FNGEC)

En 2015, une dizaine de Groupements d'Employeurs (GE) Culture ont souhaité se regrouper autour d'objectifs communs : fédérer les GE culture, les représenter auprès des pouvoirs publics et organismes, accompagner au montage de GE et à la structuration professionnelle, identifier et suivre les projets, organiser les 3<sup>è</sup> Rencontres Nationales des GE Culture, être partie-prenante aux tables de négociation, communiquer sur les événements GE Culture et alimenter le site ressource d'un espace public et citoyen, transmission d'un savoir-faire et soutien au développement de la pratique amateur.



---

<sup>23</sup> Voir aussi le focus du Labo de l'ESS « Culture & ESS : coopérer dans la culture », 2017 : <http://www.lalabo-ess.org/+culture-et-ess-cooperer-dans-la-culture+.html>



4.

ADAPTER LES MODÈLES  
ÉCONOMIQUES ET LES  
OUTILS DE FINANCEMENT  
DES ENTREPRISES  
CULTURELLES



## AMÉLIORER ET RENFORCER L'OFFRE DE FINANCEMENT À DESTINATION DES ACTEURS CULTURELS

---

Plusieurs appels à projet et à manifestation d'intérêt nationaux récents se sont penchés avec succès sur le changement d'échelle de projets ESS à forte valeur ajoutée et en capacité d'apporter des solutions adéquates à des besoins sociétaux :

- [La Fondation la France s'engage](#) : les concours et prix de la Fondation visent à soutenir des acteurs de l'ESS portant un projet d'innovation sociale dans une dynamique de changement d'échelle.
- [Le French Impact](#) : à travers le « programme pionniers », 22 structures de l'ESS prêtes au changement d'échelle ont été retenues pour rejoindre le parcours national d'accompagnement.
- [Tremplin Asso](#) : un appel à manifestation d'intérêt pour soutenir et valoriser le rôle essentiel des associations structurantes et des associations de proximité pour la cohésion sociale et l'émancipation des habitants des quartiers.
- [Fabriques de Territoire et Fabriques numériques de territoire](#) : un appel à manifestation d'intérêt pour encourager la dynamique des tiers-lieux sur les territoires.

Des projets artistiques et culturels inscrits dans une dynamique ESS ont pu bénéficier de ces soutiens : [Môm'artre](#), [Les Concerts de Poche](#), [Le Plus Petit Cirque du Monde](#), [Orchestre à l'École](#).



---

### NOTRE PROPOSITION

---

#### Transformer les appels à projets nationaux en politiques publiques pérennes

Ces différents appels à projets ont des caractéristiques communes : ils proposent des niveaux de financement relativement élevés sur des périodes de 2 à 3 ans ; présentent des cahiers des charges axés sur les valeurs de l'ESS et l'inclusion dans l'aménagement du territoire (par exemple, des réponses aux besoins non-couverts au sein de zones prioritaires, tels que les Quartiers prioritaires de la politique de la ville) ou encore l'obligation pour les postulants de présenter des modèles socio-économiques nouveaux au sein desquels les financements publics agissent comme leviers.

## METTRE EN OEUVRE CETTE PROPOSITION

- À travers l'inscription de ces appels à projet au sein de politiques publiques pérennes, fondées sur une co-construction entre le Ministère de la Culture, le Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, le Haut-Commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale et les acteurs et réseaux du secteur Culture et ESS.
- À travers des financements triennaux spécifiques, structurants et reproductibles pour les acteurs s'inscrivant avec succès sur ces dynamiques Culture et ESS. Ces financements seront fléchés en priorité en direction des publics et des territoires rencontrant des problématiques spécifiques : Quartiers prioritaires de la politique de la ville, zones rurales, périphéries périurbaines, « Cœurs de ville » en désertification, etc.



## LES MESURES IMMÉDIATEMENT RÉALISABLES



7. Renforcer progressivement l'enveloppe dédiée à l'ESS par la Direction générale de la création artistique (DGCA) (aujourd'hui 500 000 €).
8. Faciliter l'inscription de la thématique « Culture & ESS » dans les prochains Contrats de plan État-Région (CPER) et dans les programmes opérationnels des fonds structurels européens (*Fonds social européen (FSE), Fonds européen de développement régional (FEDER), Interreg, Liaison entre action de développement de l'économie rurale (LEADER), etc.*).
9. Encourager l'harmonisation entre les régions (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte)) des conditions d'attribution du label « ESUS » qui conditionne l'accès à certaines aides et au mécénat.

## LES MESURES COMPLÉMENTAIRES

---

- Intégrer des appels à projets (en fonction de leurs résultats) – *La Fondation la France s'engage, Le French Impact, « Tremplin asso », « Fabriques de territoire et Fabriques numériques de territoire »* – dans des politiques interministérielles pérennes.
- Développer, au sein des OFAS, des outils davantage adaptés aux besoins des PME, TPE, associations culturelles<sup>24</sup> (interventions en fonds propres : contrats d'amorçage associatifs, prêts participatifs...).
- Soutenir et accompagner les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) pour adapter l'organisation de leurs services et l'attribution des aides aux besoins de développement de l'économie culturelle sociale et solidaire.
- Soutenir et accompagner les régions (État et collectivités territoriales) afin que les politiques et les moyens conçus et mis en œuvre en faveur de l'ESS culturelle pour les uns et les autres soient coordonnés.

---

### VOIR AUSSI

#### Le Plus petit cirque du monde, centre des arts du cirque et des cultures émergentes

Fondé il y a 23 ans sous la forme d'une association à but non-lucratif et issu des mouvements d'éducation populaire, le Plus petit cirque du monde s'est donné pour objectif d'établir des liens étroits entre pratiques culturelles et artistiques, et les réalités territoriales et humaines du quartier des Tertres – Cuverons, à Bagnex. Il développe aujourd'hui ses activités autour de trois axes liés : « Habiter un lieu et son territoire », « Accompagner et transmettre », « Expérimenter et rechercher ».



---

<sup>24</sup> Voir également le guide « Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles », novembre 2016, Opale, disponible depuis le site Internet d'Opale: <https://bit.ly/2UFzpuj>





ANNEXES



## ANNEXE 1 : Les publications « Culture & ESS » du Labo



Compte-rendu du premier temps du cycle des ProspectivESS « Culture & ESS »,  
**25 avril 2017.**



Compte-rendu du second temps du cycle des ProspectivESS « Culture & ESS »,  
**14 novembre 2017.**



Rapport « Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire », réalisé par Bernard Latarjet, en partenariat avec le Labo de l'ESS et la Fondation Crédit Coopératif, de juin à décembre 2017.  
**Publié en 2018.**



Compte-rendu de la rencontre au Festival d'Avignon « Culture & ESS : La 3e voie ? »,  
**12 juillet 2018.**



Compte-rendu de la rencontre au Festival d'Avignon « Culture & ESS : La 3e voie »,  
**12 juillet 2019.**

## ANNEXE 2 :

### Destinataires de l'adresse finale du Labo de l'ESS et de son Collège « Culture & ESS »

Premier Ministre, Pôle culture, communication et régulation numérique  
Ministre de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales  
Ministre de la culture  
Direction générale de la création artistique (DGCA)  
Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC)  
Ministre de l'action et des comptes publics  
Ministre de l'économie et des finances

Conseil national des chambres régionales de l'ESS (CNCRESS)  
Conseil supérieur de l'ESS (CSESS)  
ESS France, la chambre française de l'ESS  
Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale

Président de Régions de France  
Présidents des conseils régionaux : *Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Centre-Val de Loire, Corse, Grand Est, Guadeloupe, Guyane, Hauts-de-France, Île-de-France, Martinique, Mayotte, Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur, La Réunion*  
Président de l'Assemblée des départements de France (ADF)  
Président de l'Association des maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF)  
Présidente du Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES)  
Président de la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)

Président du Crédit Coopératif  
Président de la Fondation Crédit Coopératif  
Président de France Active



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.

SUIVEZ-NOUS !

-  [lelabo-ess.org](http://lelabo-ess.org)
-  [@lelabo\\_ess](https://twitter.com/lelabo_ess)
-  [lelaboess](https://www.facebook.com/lelaboess)
-  [Le Labo de l'ESS](https://www.linkedin.com/company/le-labo-de-ess)

avril 2020

5, rue Las Cases - 75007 Paris  
01 80 05 82 00  
[contact@lelabo-ess.org](mailto:contact@lelabo-ess.org)

Merci à nos partenaires :

