



COMPTE-RENDU

Rencontre & débats

Culture & ESS :
La 3^e voie ?



La rencontre « Culture et ESS : la troisième voie ? », organisée par la Fondation
Crédit Coopératif, mécène principal, le Labo de l'ESS, think tank de l'ESS,
et le Festival d'Avignon, s'est tenue le 12 juillet à Avignon autour du rapport
Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire.

INTRODUCTION

LE MOT D'OUVERTURE PAR OLIVIER PY, DIRECTEUR DU FESTIVAL D'AVIGNON



« Nous sommes au balbutiement de ce que pourrait être l'engagement de la société en matière de Culture. Il y a comme une courroie de transmission qui ne fonctionne pas véritablement ou qui ne fonctionne comme elle le devrait ».

En 1947, l'idée originelle et fondatrice de la première édition de Festival d'Avignon était **« un véritable projet de cohésion sociale et culturelle »**.

*« Au sortir de la guerre, cette cohésion existe existait même s'il y avait des forces vraiment antagonistes dans la société, ce qui est moins le cas aujourd'hui, et ces forces arrivaient à se réunir sur deux points : la Culture et l'éducation. Pourquoi nous n'y arrivons pas aujourd'hui de la même manière ? Posons-nous la question et essayons de comprendre, sans culpabilité excessive, **comment on pourrait inventer une 3e voie**, une voie d'avenir qui serait une meilleure synergie entre les politiques Culturelles, conçues comme un service public, et les citoyens qui ont envie de s'engager. »*

On ne peut pas promettre à la nouvelle génération, un monde sans Culture, un monde sans conscience politique et sans conscience sociale et on ne peut pas lui promettre un monde sans conscience pour la planète.

L'implication du Festival dans l'Économie Sociale et Solidaire « n'est pas circonstancielle, » mais profonde. Plus qu'un simple partenariat, c'est un véritable partage d'idées et de valeurs sur le long terme que le Festival entretient avec les acteurs locaux de l'ESS.



PROPOS INTRODUCTIF PAR HUGUES SIBILLE,
PRÉSIDENT DE LA FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF ET DU LABO DE L'ESS



Cette volonté de rapprochement entre le monde culturel et celui de l'Economie Sociale et Solidaire est née, en 2017, d'une rencontre entre Bernard Latarjet, conseiller culturel, la Fondation Crédit Coopératif et le Labo de l'ESS.

Tous partageaient la conviction que « *les entreprises culturelles sont entrées dans une période de transition profonde* »¹.

Cette collaboration a donné naissance à un état des lieux de ces liens sous la forme d'un rapport « Culture et ESS » rédigé par Bernard Latarjet. Cette réflexion a vocation à être poursuivie dans le cadre d'un collège d'experts au sein du Labo de l'ESS et soutenue par la Fondation Crédit Coopératif.



¹ Bernard Latarjet, *Rapprocher la Culture et l'économie sociale et solidaire*, p.5

PRÉSENTATION DU RAPPORT « RAPPROCHER LA CULTURE ET L'ESS » PAR BERNARD LATARJET



Bernard Latarjet expose les trois questions simples qui ont servi de bases réflexives pour ce travail :

- **Que représente l'ESS dans la Culture et inversement ?**

Des chiffres significatifs :

Il existe aujourd'hui à peu près 35 000 structures du monde culturel relevant de l'ESS. Elles représentent 20% des acteurs de l'ESS aujourd'hui en France et assurent 85% des dates de représentations artistiques et culturelles. 25% sont implantées dans des communes de moins de 3 000 habitants.

Des impacts méconnus :

Ces chiffres montrent le poids mal connu de la Culture dans l'Économie Sociale et Solidaire. L'importance quantitative en termes de nombres d'entreprises et donc d'emplois, celle de leur rôle dans l'aménagement territorial, dans l'offre d'œuvres et d'activités culturelles et leur importance en termes de publics concernés, tous ces éléments sont largement sous-estimés par les instances nationales de l'ESS et par celles de la politique culturelle.

- **Pourquoi rapprocher Culture et ESS ?**

Il y a conjonction des évolutions économiques de la Culture et de l'évolution de ses enjeux. Un nombre important de directeurs de théâtre, de salles de concert, de musées, de responsables culturels de toutes les disciplines a été rencontré et ils nous disent : « **Nos salles sont pleines, mais ça ne suffit plus** ».

La politique culturelle vit une transition : « Ce n'est pas un bouleversement, mais un **déplacement de curseur** de la chaîne création, production, diffusion, actions éducatives et territoriales en faveur de l'émancipation. »

Cette transition culturelle se manifeste notamment par :

- **La territorialisation accrue des projets de développement culturel.** Cette évolution générale est connue par toutes les politiques publiques. « C'est au niveau des territoires que se réunissent les différentes conditions de la transformation sociale et d'une collaboration plus grande entre les secteurs de la Culture, de l'aménagement du territoire, de la santé, de l'action sociale... ».

- **Le passage de la démocratisation culturelle** (basée sur le rapprochement des œuvres et du public, du public et des œuvres) **à la démocratie culturelle** (les citoyens ne sont plus seulement consommateurs des œuvres, mais acteurs, participant à la production artistique et culturelle). La capacité de la société civile à être directement productrice d'œuvres et d'activités culturelles est reconnue.

- **Le besoin d'une nouvelle charte de services publics de la Culture** (sur le modèle de la charte du service public du spectacle vivant) qui conjuguerait, de manière adaptée à ces nouveaux enjeux, les responsabilités artistiques, sociales, professionnelles et territoriales.

- **L'ouverture dans le temps et dans l'espace des établissements** qui deviendraient des lieux d'hospitalité et de vie, au-delà de leur fonction de diffusion de représentations.

- **L'évolution des modes de gouvernance et des modèles économiques dans tous les types de disciplines** : Une tendance très affirmée par de plus en plus de responsables d'entreprises culturelles à développer des innovations en faveur du partage des pouvoirs et de la diversification des ressources et des services.

- **L'engagement des artistes, de plus en plus nombreux à vouloir marier leur ambition de créateur d'œuvre et leurs responsabilités face aux nouveaux enjeux** auxquels ils sont confrontés. La séparation entre création, porteuse d'une exigence artistique de plus en plus élevée, et action socioculturelle, qui relèverait d'une instrumentalisation sociale des artistes, est dépassée.

Il y a 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.

Mais **«L'ESS n'est pas un alibi des pouvoirs publics pour justifier une réduction des financements. Ce n'est pas non plus la solution miracle aux diminutions des aides publiques** » : Un fort plaidoyer sur l'exigence et le maintien de financements publics rédigé par Frédéric Tiberghien, Président de Finansol et auteur du rapport sur le financement des entreprises de l'ESS, va également dans ce sens.



- **Comment faire ?**

Il existe deux mouvements majeurs, portés par cette transition culturelle, qu'il faut soutenir, encourager et développer :

Le mouvement en faveur de la coopération des acteurs culturels :

« Dans ce monde traditionnellement très individualiste et concurrentiel, nous avons constaté la multiplication des initiatives de rapprochement, de collaboration, de mises en commun et de mutualisation, non seulement pour faire des économies, mais également pour trouver de nouvelles compétences et de nouvelles idées pour être plus forts, avoir des propositions plus riches et donc des projets plus convaincants face aux interlocuteurs financiers publics et privés. »

Actionner ce premier levier implique de se demander comment le Ministère de la Culture et ses services extérieurs, à travers le dialogue avec les collectivités territoriales, peut adapter ses dispositifs de soutien pour accompagner, faciliter et soutenir la coopération.

La nécessité de trouver de nouveaux modèles économiques :

Le rapport contient une analyse de l'évolution du contexte de financement des projets artistiques ou culturels. Même si globalement, les budgets publics ne diminuent pas, la hausse des charges fixes incompréhensive augmente plus vite que les subventions et les marges de manœuvres (nouvelles politiques, nouveaux développements) sont de plus en plus étroites.

Il faut donc dessiner les pistes permettant aux entreprises et notamment aux nouveaux venus sur le terrain de l'art et de la culture, de diversifier leurs ressources publiques et privées. **Deux lignes connues :**

L'accompagnement des chefs d'entreprise (conseil, ingénierie) : Beaucoup sont des artistes qui n'ont pas forcément les compétences de l'entrepreneuriat. Cette nécessité est d'autant plus forte que les demandes sont de plus en plus nombreuses et que les dispositifs d'accompagnement souffrent aujourd'hui de la réduction des crédits publics.

La formation : Le Ministère a pris des initiatives qu'il faudrait développer. Par exemple, il a annoncé la mise en place d'un appel à projets pour soutenir la création d'incubateurs auprès des écoles supérieures d'art, de façon à offrir à leurs élèves une formation liée à la création et à la gestion d'entreprise.

Ce rapport a d'ores et déjà débouché sur toute une série de rencontres, de dialogues et de concertations entre le Ministère de la Culture et les professionnels de l'ESS culturelle. Aujourd'hui, les services du Ministère ont pris en considération et reconnu l'importance de ce secteur.

Le monde associatif et l'Economie Sociale et Solidaire qui le porte n'est plus la variable d'ajustement des arbitrages budgétaires, mais une condition essentielle du succès des politiques en faveur des publics et des régions les plus défavorisés. Le Ministère doit maintenant concrétiser cet intérêt nouveau pour l'ESS par des mesures, orientations et engagements significatifs.



TABLE RONDE

1.

« Rapprocher la Culture & l'Economie Sociale et Solidaire » : Etat des lieux et préconisation

Animée par **Hugues Sibille**, président de la Fondation Crédit Coopératif et du Labo de l'ESS

Intervenants : **Patricia Coler** (déléguée générale de l'Ufisc), **Pascal Duforestel** (conseiller régional à l'ESS en Nouvelle Aquitaine), **Vincent Hejduk** (fondateur de MakeSense) et **Emily Lecourtois** (responsable développement et stratégie chez SMart)



PASCAL DUFORESTEL

Conseiller régional délégué à l'ESS de Nouvelle Aquitaine, cofondateur des « Pieds dans le PAF » et créateur de l'agence culturelle « Le Loup Blanc »

Hugues Sibille : « Vous avez une dimension à la fois ESS et culturelle et vous avez eu la responsabilité d'une communauté d'agglomérations. Comment la Région aborde-t-elle cette question « ESS et Culture » ? Cela fait-il sens pour un Conseil régional qui suit distinctement ces deux sujets de se poser la question ? »

« **Il est essentiel de marier ces deux familles** » répond Pascal Duforestel. Comme Olivier Py, il partage sa distance avec le mot « partenariat » et lui préfère le mot de « coopération », porteur, selon lui, de plus de sens, sans notions de subordination ou de rapport hiérarchique.

La Région Nouvelle-Aquitaine en matière d'ESS dans le domaine culturel :

La Région a investi **10 millions d'euros dans l'Economie Sociale et Solidaire. Elle va mettre en place une feuille de route « ESS & Culture »** pour faire face à la nécessité de structuration du secteur, mais elle est d'ores et déjà bien placée en la matière. Une situation que Pascal Duforestel explique en 4 points :



- **La politique ESS de la Région :**

En juillet 2016, une conférence régionale a été mise en place avec des acteurs qui se sont engagés dans différents axes de travail :

- **Une définition du Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII).**

- **La structuration d'un service** dédié qui comprend aujourd'hui 16 personnes.

- **La définition de règlements d'intervention** pour permettre d'aider les entreprises de l'ESS dans les différents stades de leur développement.

- **La nécessité de travailler de manière transversale** : « Ça ne sert à rien d'avoir une forteresse ESS dans une région. Ce qu'il faut, c'est être en capacité de travailler avec l'ensemble des autres acteurs, des autres politiques, des autres directions, des autres élus. »

- **La politique culturelle de la Région :**

La région Nouvelle Aquitaine a stabilisé les moyens dédiés à la Culture et « au-delà de partager des valeurs similaires à l'Économie Sociale et Solidaire, il y a ce souhait d'aider à la coopération de manière forte dans ce secteur » :

- Un vaste travail engagé sur **les droits culturels** avec Éric Correia²

- **La mise en place de contrats filières**, aidée par le DRAC, déterminants pour habituer les acteurs à travailler ensemble : **la Région a construit 4 contrats filières** (cinéma, livre, musiques actuelles, arts plastiques et arts visuels).

- **Des têtes de réseaux très impliquées :**

« La CRESS a très tôt mis en place **une commission Culture** avec une soixantaine d'acteurs qui se rencontrent régulièrement », sans compter des agences régionales qui poussent à la coopération des acteurs par différents moyens.

- **Des acteurs eux-mêmes engagés dans la dynamique et dans les réflexes ESS :**

Pascal Duforestel donne quelques exemples de structures culturelles territoriales qui ont choisi la voie de l'ESS : Aquitaine Culture (agrée ESUS), la Fabrique Pola, une SCIC qui gère des salles de cinéma ou encore une autre, Cristal Prod, dans le secteur phonographique... A cette occasion, Hugues Sibille rappelle que l'agrément ESUS devrait être redéfini dans le cadre de la loi Pacte.

Le conseiller régional délégué à l'ESS pointe cependant **deux freins au rapprochement de la Culture et de l'ESS** :

- « La reprise, par le grand capital, de grands festivals dès lors qu'ils marchent bien » (Exemple de Garorock)

- « La méconnaissance du secteur culturel au sein de l'Union générale des Scop » et inversement, la méconnaissance de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel.

Face à ce dernier frein, **Hugues Sibille** soulève la question de l'utilisation de ce statut : « comment faire pour qu'il puisse plus facilement être utilisé par les entrepreneurs du secteur culturel » ? **Il voit notamment dans les DLA (Dispositif local d'accompagnement), qui fonctionnent bien dans le secteur culturel, une piste à encourager.**

²Président de l'Agglomération du Grand-Guéret, conseiller Régional Nouvelle Aquitaine et délégué à l'innovation, l'économie créative et les droits culturels.

VINCENT HEJDUK
Fondateur de MakeSense



make sense

MakeSense, ce sont « **40 000 volontaires et 3 500 entrepreneurs sociaux** qui contribuent à développer une société plus juste, durable et inclusive. » Il s'agit d'un réseau international qui s'inscrit dans le cadre des objectifs de développement durable définis par l'ONU pour l'horizon 2030 et qui analyse, à ce titre, les problématiques de manière globale, partant du principe que tous les problèmes sont interconnectés. Une position qui explique notamment l'anglicisme « MakeSense ».

Hugues Sibille : « Est-ce que vous vous définissez comme faisant partie de l'ESS ? »

« MakeSense est avant tout une association, dont le levier principal « est de se dire qu'il **existe des entrepreneurs sociaux partout dans le monde** pour répondre à des enjeux sociaux et environnementaux identifiés, mais sans solution de la part de l'Etat. On a imaginé une communauté pour aider ces entrepreneurs sociaux ».

La Culture comme levier de sensibilisation à l'Economie Sociale Solidaire :

Dépasser le cadre des initiés de l'ESS : Sur les 40 000 volontaires, MakeSense compte une majorité de « blancs, issus des meilleures écoles de commerce, de design et d'ingénieurs et qui ont entre 18 et 35 ans ». Pour Vincent Hejduk, l'enjeu consiste à « ouvrir ces thématiques à un public plus large. Si on veut en faire une culture populaire, il faut trouver le moyen d'engager les gens ».

Créer l'engagement citoyen avec la Culture : Partout dans le monde, l'association a rassemblé « sur de petits formats d'événements, des entrepreneurs sociaux, des journalistes, des réalisateurs et des artistes autour de thématiques. Ces outils ont permis de créer tout un réseau de partenaires et de placer l'engagement citoyen au cœur du secteur culturel, » explique son fondateur.

« De plus en plus de projets ne voient pas la Culture comme une fin, mais comme un outil pour faire quelque chose et régler une problématique ». Selon lui, ce secteur « est complètement aligné sur l'idée d'une société plus juste et inclusive ». En exemple, il aborde le premier web documentaire de MakeSense autour des grands enjeux de l'intégration des exilés, Waynak.

« La Culture de l'engagement solidaire devient quotidienne. Il ne s'agit plus d'attendre tous les cinq ans une élection pour changer les choses ». Nous vivons actuellement un « changement de société, » qui consiste à se demander « comment, petit à petit et avec des outils, nous allons pouvoir faire en sorte que le droit de cité se crée tous les jours avec l'engagement citoyen ? »

Avant de poursuivre, Hugues Sibille questionne la salle pour connaître la proportion des acteurs culturels et des acteurs de l'ESS présents. Il se félicite de constater une salle assez équilibrée.



EMILY LECOURTOIS

Responsable développement et
stratégie de SMart

SMart

SMart est l'acronyme de Société Mutuelle pour Artistes. Créée en Belgique pour répondre aux besoins des artistes de déclarer leur activité et donc d'avoir une protection associée à leur emploi artistique, la coopérative fête aujourd'hui ses vingt ans. Dès le départ, SMart a intégré l'innovation sociale au cœur de son fonctionnement en développant notamment une garantie salariale qui permet à ses membres d'être rémunérés sept jours après leur prestation quoi qu'il arrive, même si le client ne paie pas, ou tardivement. Ce qui offre une sécurité. »

Concrètement SMart est **un modèle d'entreprise partagée**. Elle permet à des travailleurs indépendants de développer leur activité sans avoir à créer leur propre entreprise. Ils sont salariés de la coopérative et au travers de leur contribution (8,5% de leur CA), ils mutualisent :

- un outil numérique, bureau virtuel qui leur permet de gérer leur activité,
- des services administratifs et juridiques (gestion sociale, recouvrement des créances ...),
- un accompagnement personnalisé,
- une couverture assurantielle.

Les bénéfices générés sont réinvestis dans le projet au profit de nouvelles formes de mutualisation comme des lieux de travail et de création (La Vallée à Bruxelles, futur projet Saint-So Bazar à Lille ou encore le partenariat avec la Halle Tropisme à Montpellier).

Aujourd'hui, SMart compte **120 000 travailleurs indépendants**, dont la moitié sont issus du secteur artistique et culturel, répartis à travers 9 pays d'Europe. « Pour moi, SMart incarne bien la capacité du secteur culturel et artistique à pourvoir de grandes formes d'innovations sociétales. En répondant au départ à un besoin des artistes de sécuriser leur activité, qui se caractérise par un travail au projet, discontinu, avec de multiples employeurs ou donneurs d'ordre, on a développé une solution qui couvre un besoin plus en plus large. Car **ce qui était la norme du travail de l'artiste est en train de devenir celle de nombreux travailleurs de l'économie actuelle** et si, au départ, on a couvert de nouveaux métiers, comme ceux de l'enseignement, pour s'adapter à la pluriactivité de nos membres, aujourd'hui **la prise en compte d'une pluralité de métiers dans la coopérative** est une réalité. »

La culture comme 4ème pilier du développement durable

Revenant sur le rapport de Bernard Latarjet, Emily Lecourtois indique : « Pour moi, la transition culturelle dont on parle a toujours existé. En fait, **la culture est en transition permanente**, heureusement d'ailleurs, parce qu'elle est vivante, et maintenant, il faut que l'on raconte un nouveau récit. Que l'on passe d'un discours souvent trop défensif : on sait se mobiliser quand on touche au régime de l'intermittence, mais on sait très peu se mobiliser sur des enjeux offensifs ! Prenons par exemple la loi Hamon de 2014 sur l'ESS, le secteur culturel n'a pas été au rendez-vous, donc la culture y est peu prise en compte. Aujourd'hui, nous sommes face à de plus grands défis que ceux de notre secteur, des défis écologiques, sociétaux qui nous dépassent et il est temps de faire valoir, aux

côtés d'acteurs d'autres secteurs, les grandes innovations dont nous sommes capables, à la fois sociale, culturelle et technologique (pensez à la dématérialisation des supports et la longueur d'avance que le secteur musical avait avec le cd). Il faut donc se revendiquer haut et fort de ses innovations. Ne pas tenir pour fatalité la baisse des financements publics, mais en revendiquer au titre d'investissements d'avenir, car nous sommes un secteur d'avenir et **la culture doit être considérée comme le 4ème pilier du développement durable avec l'environnement, l'économie et le social** ».

Autres pistes de travail évoquées par Emily Lecourtois :

- **La formation et l'information** : « C'est un premier levier. A la fois dans le secteur de l'ESS, il faut former aux spécificités des modèles culturels, avec leur économie de prototype et, à l'inverse, dans le secteur culturel, former aux enjeux de l'ESS ».
- **La mobilisation des financements spécifiques de l'ESS**, comme le French Impact, dont elle regrette l'absence de projets culturels au sein de sa promotion.

Hugues Sibille propose alors de poser la question à Christophe Itier. Il s'agit de se demander avant tout combien il y a eu de candidatures culturelles à French Impact. S'il y en a eu très peu, comme il semble que ce soit le cas, comment faire pour que le secteur se sente pleinement concerné et se dise ça m'intéresse ?





PATRICIA COLER
Déléguée générale de l'UFISC



L'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) s'est créée autour des enjeux de fiscalité associative et de la règle des 4P³ « pour justifier la notion de non-lucrativité et défendre l'utilité sociale des associations artistiques et culturelles ». Près de 2 500 structures s'auto-organisent depuis plus de 15 ans au sein de l'UFISC et « se retrouvent pleinement dans la question de l'économie sociale et solidaire. Ils défendent non seulement la finalité culturelle, autour de l'exigence des droits humains, dont les droits culturels, mais aussi la manière de conduire leur action. **Un mode d'entreprendre inscrit dans cette logique d'initiatives citoyennes.** » Elle regroupe aujourd'hui 16 organisations professionnelles dans différents champs artistiques et culturels (spectacles, arts plastiques, radios associatives, labels de musique enregistrée...).

Patricia Coler souligne l'importance du rapport réalisé par Bernard Latarjet, et un des éléments très bien pointés concerne « la diversité des initiatives ». Elle donne notamment quelques chiffres pour démontrer la dynamique associative du secteur culturel :

A la fin des années 60, il y avait 7 000 associations culturelles et artistiques, aujourd'hui il y en a 260 000, ce qui montre bien l'aspiration des personnes à participer à la vie culturelle. Sur ces 260 000, 30 000 employeurs ont créé une activité économique qui consolide des emplois. C'est une dynamique continue. Il y a 170 000 salariés dans le spectacle vivant et 80 % des entreprises du spectacle vivant sont sous forme associative.

« C'est un secteur où on a beaucoup de solidarité non formalisée, beaucoup de bénévolat, beaucoup de coopération, de compagnonnage, etc. »

Hugues Sibille questionne la déléguée générale de l'UFISC sur la notion d'entrepreneur culturel :

L'Ufisc est un réseau d'acteurs, une fédération professionnelle d'employeurs qui se revendiquent comme entreprises d'économie solidaire. Une des difficultés, selon Patricia Coler, « est que très souvent la notion d'entreprise ou d'entrepreneur est renvoyée à une logique de marché. Pour autant, à partir du moment où cette notion est reprise de manière positive, avec l'exigence du sens donné à nos actions, on peut alors recommencer à travailler sur de nouveaux modes d'organisation à choisir pour demain. En effet, l'économie est d'abord une construction politique, sociale, culturelle ».

La question des modes de financement de la Culture :

Hugues Sibille s'interroge : « Beaucoup de choses se sont passées dans le monde de l'ESS, je pense en particulier à l'épargne salariale solidaire qui représente aujourd'hui un montant considérable.

³ La règle des 4P consiste à se demander si un organisme exerce son activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise lucrative concurrentielle par le « Produit » qu'il propose, le « Public » qui est visé, les « Prix » qu'il pratique et la « Publicité » qu'il fait. (Source : www.associatheque.fr)

De nouveaux outils financiers sont créés. Avez-vous l'impression qu'il y ait une évolution sur ces questions de financement, entre l'ESS et l'ensemble des activités culturelles ? »

Pour Patricia Coler, cette question de la consolidation des financements est bien présente et en lien avec les défis de demain. Elle amène notamment à réfléchir à des logiques de diversification d'activités, de meilleures coopérations territoriales et de soutien aux projets qui participent des communs et de la coconstruction de l'intérêt général : « On a besoin d'être beaucoup plus sur des fonctionnements publics qui ne soient pas des logiques d'appels à projets, mais bien des logiques de conventionnement par la subvention, inscrites dans la durée, qui reconnaissent l'initiative citoyenne. »

La déléguée générale de l'UFISC insiste sur cette temporalité du long terme : « les processus d'innovations se construisent dans l'épaisseur historique du territoire et dans les relations qui naissent entre les structures. Il faut aujourd'hui travailler sur les nouvelles formes de financement. »

ECHANGES AVEC LA SALLE

Jean-Pierre Gautry, président d'honneur de la Société Française des Urbanistes, prend la parole pour présenter le projet Ecobio, soutenu par la CRESS, les collectivités et de grandes institutions : « Un village vertical, » sur le lieu de la Scierie à Avignon, où plusieurs thématiques de la vie de chacun seront abordées.

Il questionne Vincent Hejduk sur le modèle économique de MakeSense :

Vincent Hejduk : MakeSense repose sur un modèle économique pérenne. Autofinancée à 85%, l'association ne dépend pas des financements publics :

- Il y a une partie de partenariat avec des acteurs financiers qui accompagnent MakeSense sur le déploiement de mobilisations citoyennes. Il donne l'exemple d'un programme qui soutient des entrepreneurs sociaux partout dans le monde autour de la thématique de l'économie circulaire.
- Une seconde partie est tournée vers le consulting, avec un volet transformation. MakeSense intervient, par exemple, auprès d'institutions privées et publiques, pour leur permettre de « réinventer leur manière de travailler ensemble, que ce soit avec de l'entrepreneuriat ou des programmes d'innovations sur de nouvelles postures au travail. »

« C'est avec la coopération, en engageant toutes les parties prenantes, que l'on peut changer les choses. C'est une question d'engagement culturel que de s'engager tous les jours. »

Jean-Louis Ragot, directeur de la compagnie Le Mobile Apparent, intervient sur l'enjeu de cette question « Culture et ESS » au niveau européen. Il annonce notamment la mise en place du premier colloque européen « Culture et Coopératives », en mars 2019 à Matera en Italie, qui sera capitale de la Culture.

Selon lui, « ce que nous sommes en train de faire naître en France existe déjà dans d'autres pays européens. Il faut que nous partagions avec nos amis européens un modèle tourné vers la culture, l'économie, le social et l'éducation comme un ensemble vivant ».

Pour rebondir sur l'Europe, **Hugues Sibille** aborde également le programme Erasmus, un exemple de réussite selon lui. « C'est un programme culturel qui fait que les gens se rencontrent. »



LES ATELIERS
BOCAUX

2.

Atelier 1 : la coopération entre les acteurs de la Culture

Animé par **Christophe Vernier**, secrétaire général de la
Fondation Crédit Coopératif

Intervenants : **Magali Novion**, chargée de développement
de la Fabrique Pola)et et **Bruno Caillet**, responsable du
développement d'Artishoc

La méthodologie dite « des 5 chaises »
adoptée pour les ateliers consiste à
toujours laisser une chaise libre pour
que quelqu'un de l'assistance puisse
se joindre à la discussion pour poser
une question, apporter un point de vue
différent ou une controverse. Ce principe
permet un dialogue fluide et continu
avec les participants. Sur le modèle de la
coopération, « on peut entrer et sortir ».

La coopération est une des pratiques clés de la transition en cours. Coopération
entre les acteurs de la Culture, mais également avec des acteurs qui sont
en dehors du secteur, pour construire des projets collectifs, mutualiser des
moyens et des compétences. Pour Christophe Vernier, « trouver les bonnes
complémentarités rend plus fort, » par rapport aux financements et à la capacité
de monter des projets. Il ajoute que la coopération « permet également de trouver
des réponses nouvelles et innovantes face aux nouvelles attentes de la société civile. »



Cet atelier va alors se demander « *comment développer,
amplifier et valoriser ces processus de coopération dans les
territoires.* »



MAGALI NOVION

Chargée de développement de la
Fabrique artistique et culturelle Pola



« La Fabrique Pola est une dynamique associative qui agit depuis plus de 15 ans sur le territoire de Bordeaux Métropole. Elle est née à l'initiative d'artistes plasticiens et d'acteurs associatifs, issus des champs de l'art contemporain, de l'architecture, des arts graphiques qui, au terme de leur formation en école d'art ou d'architecture, avaient envie de déployer de nouvelles formes artistiques et d'actions culturelles investissant notamment l'espace public, repensant les processus et contextes de production artistique, associant artistes et populations etc.»

Histoire de la Fabrique Pola :

À la fin des années 90, des organisations artistiques et culturelles se créent sous statut associatif et « fédèrent autour d'elles des artistes plasticiens et des acteurs culturels qui partagent des besoins communs, des envies d'agir ensemble et de trouver des solutions pour développer durablement leur projet (solutions de co-développement économique, espaces partagés, mutualisation des fonctions supports, des équipements et des types d'espaces professionnels...) ».

Une association est créée début 2000 pour développer des processus et des pratiques de coopération entre ces différentes organisations, dans les territoires métropolitains et girondins... Aujourd'hui, cette association est composée de « 18 organisations culturelles, majoritairement des associations employeuses, des entreprises et des artistes plasticiens. Chacune d'elles développe son propre projet (dans le champ de l'art contemporain de l'architecture, de la bande dessinée, de la photographie...). Ensemble, elles construisent et diffusent une offre de services et d'accompagnement professionnel à l'attention des artistes-acteurs et des structures culturelles du territoire. »

Parce que l'économie du secteur des arts plastiques pose de véritables difficultés pour vivre de son travail, **la Fabrique Pola prend en charge une problématique très concrète** : « Inventer des solutions pour que les artistes et acteurs culturels puissent développer leur activité de manière moins précaire, » explique Magali Novion.

La Fabrique Pola est un espace partagé qui s'appuie sur un équipement mutualisé.

C'est un lieu de fabrique qui rassemble un espace de production, des espaces de diffusion, mais aussi des espaces de formation et d'accompagnement de projets. Elle s'appuie également sur une équipe salariée, pôle d'ingénierie, qui organise la chaîne de production et qui met en valeur les compétences de chacun des membres. À cela, Magali Novion ajoute que « les personnes qui accompagnent les processus de professionnalisation sont des experts de terrain, qualifiés dans le domaine de la formation, de l'accompagnement et du tutorat. Notre logique c'est une professionnalisation de pair à pair. »

L'approche filière :

« Les projets de coopération que nous portons sont là pour consolider les parcours professionnels des artistes dans une approche filière, » explique Magali Novion. « L'objectif, est d'être un intermédiaire fort entre les écoles, les lieux de production, les lieux de diffusion et entre les travailleurs indépendants des arts visuels. Nous sommes convaincus que **plus nous nous connaissons et plus nous parviendront à créer des dynamiques économiques locales.** »

Pour mener à bien sa mission, Magali Novion précise que **la Fabrique Pola a développé une relation très forte au territoire** : « La région Nouvelle Aquitaine est un immense territoire et nous avons à cœur de nous associer aux autres acteurs, » qu'ils soient dans le domaine artistique, culturel, ou dans l'accompagnement, l'insertion ou l'emploi et en veillant à inscrire les actions de la Fabrique Pola en complémentarité avec les leurs.

« La coopération ne se décrète pas, mais s'organise beaucoup » explique pour finir la chargée de développement de la Fabrique. Des cadres opérationnels et décisionnels organisent la coopération pour qu'elle puisse exister et, en appui sur eux, la Fabrique Pola a réussi à instaurer un système de gouvernance et d'organisation par groupes de travail. **La création d'outils et d'espaces de décision clairs et transparents favorise cette coopération.**

BRUNO CAILLET

Responsable du développement
d'Artishoc



« Artishoc est né du pari fait il y a 15 ans que le numérique allait devenir un objet de socialisation et de représentation majeur face auquel l'institution de la Culture ne ferait pas le poids longtemps. » Au sein de la nouvelle génération, les pratiques immatérielles sont considérées comme des pratiques culturelles et « si les salles sont pleines, c'est un fait, elles sont pleines de vieux, c'est une évidence. »

Une situation qui risque de faire disparaître des pans entiers de la Culture. Bruno Caillet donne notamment l'exemple de « la musique classique où la moyenne d'âge du public est de 68 ans » et pour laquelle ce sera plus difficile de produire et de diffuser d'ici 10-15 ans « parce que la demande ne sera pas forcément là ».

Pour le responsable du développement d'Artishoc, **face à l'émergence de l'immatérialité de la Culture, l'institution risque de ne pas tenir**. Les nouvelles plateformes sont anti institutionnelles et s'inscrivent dans une logique de distorsion et « l'institutionnalisation atomisée, elle n'a plus aucune raison d'exister ». Artishoc a donc été imaginé pour fédérer différents acteurs et dépasser les logiques de plaquettes.

Il évoque également « la problématique des billetteries qui n'est pas du tout abordée par les acteurs culturels. La question est de savoir qui aujourd'hui est dépositaire de la donnée des spectateurs ? » Il met notamment en garde contre les grands groupes industriels qui sont en train de préparer ce qu'ils appellent « la verticalisation du secteur », en revendiquant la gestion des salles.

Enfin, Bruno Caillet questionne cette idée, que l'on retrouve dans le rapport réalisé par Bernard Latarjet, qui voudrait que la Culture soit un levier d'émancipation : « Où est l'émancipation quand l'humanité a globalement une espérance de vie extrêmement réduite aujourd'hui, que la question du travail est problématique et que la répartition des richesses est insupportable ? Où se joue la question de l'émancipation ? »

Le projet du « Tour de France, vers une Culture des communs »

Artishoc s'inscrit dans une réflexion émergente autour de l'idée des communs. Bien que les secteurs d'activités soient cloisonnés et que le logiciel culturel n'ait pas été réévalué depuis une cinquantaine d'années, des gens travaillent pour trouver des alternatives. Partant de cette hypothèse, **Artishoc a alors tourné sa réflexion vers ce qui ferait « culture des communs »** et comment « ces différents acteurs pourraient travailler ensemble et réfléchir à cette problématique ? »



L'idée du projet consiste à se déplacer en France, repérer les projets qui inventent des alternatives et confronter les sujets que posent différents lieux culturels « pour essayer d'élaborer des référents, une cartographie et pourquoi pas quelques scénarios de transition. »

Deux éléments ressortent d'ores et déjà de ce projet :

- « L'institution culturelle est une institution fondamentalement fixée et c'est probablement la coopération qui aidera à la défixation. »
- Il y a un profond malaise et le sentiment d'une perte de sens dans le développement de la mission de certains acteurs de la vie culturelle.

Avant de laisser la place aux interventions de l'atelier local, Christophe Vernier interroge Bruno Caillet sur l'enjeu du passage de la démocratisation à la démocratie, que l'on retrouve dans le rapport de Bernard Latarjet : « Vous l'avez trouvée, cette démocratie, dans les lieux que vous avez explorés ? »

Selon Bruno Caillet, il y a des exemples de réussite en la matière. Il souligne cependant le fait que *« les émergences sont dans de nombreux endroits et pour le moment ce n'est jamais dans l'institution, mais très souvent dans la coopération. »*

INTERVENTIONS

Nathalie Roudaut, de l'association Les Concerts de Poche, a souhaité réagir sur le sujet du public de la musique classique. L'association qu'elle représente travaille sur une double dynamique :

- Renouveler les publics de la musique classique,
- La partager et la diffuser autrement.

Ce projet, qui s'inscrit à la fois dans une dimension culturelle et dans une dimension sociale et territoriale, se retrouve beaucoup dans les principes de l'ESS.

Nathalie Roudaut présente par la suite plus en détail l'association qui « travaille sur une dimension d'ateliers et de concerts menés auprès des publics plutôt défavorisés et plutôt éloignés de la pratique culturelle, en général pour des raisons géographiques et sociales. »

L'association a donc principalement investi la ruralité et les quartiers politiques de la ville. « Les publics des Concerts de Poche, c'est plus de 60% de jeunes de moins de 35 ans, » ajoute-t-elle avant de poser sa question : *« Pour réussir une coopération, il faut du temps : comment être sûr d'être là au bon moment et au bon endroit pour rencontrer les personnes avec lesquelles on va pouvoir mutualiser, marier des compétences, partager des problématiques et ne pas réinventer la roue ? »*

Bruno Caillet : « La coopération est très associée à celles et ceux qui la portent et il n'existe pas de recette toute faite. » Il y a, par exemple, des modèles de coopération qui fonctionnent très bien dans certains territoires, mais qui ne résiste pas à la duplication et pour ne pas réinventer la roue, il préconise deux choses : « D'abord, penser coopération et ne pas penser association et penser aussi intermédiation. »

Magali Novion : « Pour qu'une coopération soit effective, il faut partager des valeurs et un objet commun, se fédérer autour et construire une stratégie et une vision commune. On peut démarrer tout petit, l'idée est d'avoir une vision de long terme ».

Catherine Blondeau, directrice du Grand T, scène nationale à Nantes, a souhaité témoigner de son expérience au sein de cette institution de centre-ville, avec un public d'abonnés : « Avec mon équipe, nous nous sommes lancés dans la transformation de cette institution, » avec une réorganisation complète du travail et une nouvelle répartition des responsabilités et des initiatives selon le principe « c'est celui qui sait qui fait ». Pour cette directrice de théâtre, transformer une grosse institution représente un enjeu d'importance pour éviter ce qu'elle appelle « le phénomène dinosaure ».

Bruno Caillet rejoint Catherine Blondeau sur ce besoin de transformation, auquel il ajoute celui de l'ouverture. Il insiste sur cette nécessité d'assumer, y compris du côté du Ministère, le fait que l'on ne sache pas forcément où l'on va quand on s'engage dans un processus de transformation. Concernant le Grand T, qui est aujourd'hui considéré comme un théâtre en transition, ce processus est assumé, explique sa directrice.

Pierre Jean Meurisse, de l'association Les ponts du cœur, partage également son expérience. Son choix, en tant que directeur associatif, a été de sortir du système marchand et de son obligation de performance pour s'intéresser au mécénat, « une mine extraordinaire qui n'est pas exploitée ». Il ajoute également qu'avec la coopération et la participation, il est possible de supprimer les masses financières pour un budget moindre.

Pour Magali Novion, les soutiens publics confortent la coopération. « On ne va pas se mentir, c'est une nécessité, » explique-t-elle. Elle reconnaît cependant que la question du mécénat représente un pan entier non travaillé par la Fabrique.

Un intervenant évoque la réflexion menée par la Cité des territoires autour de deux pistes :

- L'inter-territorialité et le nouveau design des territoires
- Les territoires et les organisations à l'épreuve de l'hybridation.

Il aborde, par la suite, la question entre démocratisation et démocratie culturelle en lien, selon lui, avec Le tour de France des communs. Il insiste notamment sur « la place des savoirs informels par rapport aux savoirs diplômants ». Il préconise une posture de « maître ignorant » et une hybridation des politiques culturelles, éducatives, économiques et sociales indépendamment du découpage des ministères. Une hybridation qui peut alors être facilitée par le numérique qui rend les frontières poreuses, y compris les frontières budgétaires.



Koné Ibrahima, chorégraphe de la compagnie Décalé Koné, témoigne des difficultés qu'il rencontre dans son activité et notamment du cercle vicieux de la reconnaissance qui veut que « pour être programmé, il faut être connu et pour être connu, il faut d'abord être programmé. On me demande l'extrait de naissance d'un enfant que je n'ai pas encore mis au monde. » Il se demande alors « comment procéder » pour amplifier le travail collectif et les processus de mutualisation ?

Selon **Bruno Caillet**, la question est politique : Il faut assumer la dimension politique du secteur culturel et notamment celle qui concerne la problématique des communs. Pour le responsable du développement d'Artishoc, l'idée est simple : « Réunissons-nous, tentons des choses exigeantes et réfléchissons à notre propre capacité à faire ensemble », ainsi qu'à la question qui consiste à se demander « Comment se met-on physiquement dans cette question du commun ? »

Magali Novion s'appuie sur l'expérience de la gestion d'espaces de travail et d'accueils publics mutualisés au sein de la Fabrique Pola. Elle explique que les membres de la Fabrique vivent et pensent le lieu, ses espaces et ses fonctions, comme un bien commun, accessible et transmissible aux générations futures. Il s'agit alors de se demander, avec une certaine permanence, « comment inventer une gestion collective qui laisse un peu d'interaction avec le dehors et comment développer d'autres usages que l'on ne peut pas prévoir ? »

Par son expérience, **Sandrine Musel, présidente de la SCIC Les Créateurs d'Émotions Positives**, rebondit sur la notion de coopération et de décloisonnement. La SCIC s'adresse à toutes les sphères de la société et crée de la coopération entre tous autour d'actions culturelles tournées vers le chant. Si sa présidente reconnaît certaines difficultés à organiser la coopération, la SCIC part de l'idée selon laquelle les êtres humains sont des êtres hyper sociaux, qui ont besoin des uns des autres et « la pratique culturelle est un lien entre nous ». Elle souligne le besoin qu'il y a de changer, au sein même du secteur culturel, les représentations que chacun peut se faire des autres : « Interrogeons-nous sur nos propres cloisonnements. »

Christophe Vernier prend la parole pour étendre cette question du décloisonnement envers « les acteurs de l'ESS qui ne sont pas forcément sur des questions de Culture, mais d'insertion, de santé, de migration, d'enseignement, de formation... »

Magali Novion, qui rejoint Christophe Vernier sur ce point, précise que La Fabrique Pola se revendique en tant qu'acteur culturel et artistique, mais également en tant qu'acteur de l'ESS. Cette question de la transversalité est un enjeu important, car « c'est bien en partageant les pratiques de chacun que l'on arrivera à inventer de nouvelles formes de modèles économiques. »

Un « besoin de transversalités et de différences » également partagé par **Bruno Caillet**. Il évoque le projet en cours d'un centre culturel dédié aux transitions : « On s'est donné 18 mois pour définir un projet en coconstruction avec les gens du village. On a démarré à 12 et on a fini à 100, » avec une grande diversité de profils autour de la table.

Stéphane Grosclaude, coordinateur de la Plateforme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel, souhaite faire 4 remarques :

- « Le lien de subordination est contraire à la coopération, dans la mesure où un salarié ou un mandataire a une expression limitée du fait de son mandat, lequel le contraint à une position préalablement définie et ne lui permet pas de s'exprimer pleinement. »
- « La chaîne d'accompagnement n'est pas un phénomène nouveau dans la coopération mais la manière de l'appréhender amène un nouveau regard sur les postures et les compétences de l'accompagnement. »
- « Dans le secteur culturel, beaucoup de gens ont la responsabilité employeur sans en avoir la conscience, que ce soit dans les instances juridiques ou dans la direction artistique d'un projet. »
- « Comment en amont d'un projet va-t-on chercher des collaborateurs ? Le fait de se demander très en amont d'un projet « qui n'est pas autour de la table ? » permet d'ouvrir des pistes de coopération et d'inscrire un projet plus largement dans son environnement.

Concernant le renouvellement du public, « la majorité des dirigeants de lieux de production et de diffusion sont conscients de cette problématique et il n'y a pas que des vieux à l'opéra. Il y a des jeunes dans toutes les salles et dans tous les milieux, » affirme Stéphane Grosclaude.

Enfin, pour **Eleférios Kechagioglou, directeur du Plus Petit Cirque du Monde**, « le vieil adage « Qui se ressemble s'assemble » n'est pas vraiment la meilleure solution. Aujourd'hui, il n'y a plus de frontières nulle part et la question de la coopération va au-delà de la Culture ». Dans le cadre de ce « besoin de faire autrement », partagé par tous, il précise que même dans ce secteur les modèles sont très différents et « il est très intéressant de coopérer avec des personnes qui ne nous ressemblent pas ».



Atelier 2 : la formation à l'entrepreneuriat

Animé par **Barbara Blin Barrois**, directrice de la société Culture Couleur

Intervenantes : **Nathalie Anton**, directrice de l'Arcade et **Albane Guinet-Ahrens**, codirectrice de La Belle Ouvrage



ALBANE GUINET-AHRENS
Codirectrice de La Belle Ouvrage



Proposition de définition de l'entrepreneuriat :

« L'initiative de développement d'une activité qui répond à un besoin (qui peut être celui d'un territoire, d'un secteur ou d'un groupe de gens) et qui est créatrice d'emplois. »

La Belle Ouvrage accompagne les acteurs culturels et particulièrement ceux du spectacle vivant sur des problématiques professionnelles. Pour Albane Guinet-Ahrens, « cette pratique s'inscrit au sein d'un collectif. Outre la codirection de la Belle Ouvrage, il y a une équipe qui intervient sur ces mêmes sujets ». Créée en 2006 sous l'impulsion d'une réflexion menée autour des besoins observés dans le secteur, La Belle Ouvrage possède une gouvernance partagée et « notre expérience d'entrepreneuses nous sert pour accompagner les personnes dans leur parcours de professionnalisation, » ajoute sa codirectrice.

Albane Guinet-Ahrens précise le rôle de la structure dans la formation à l'entrepreneuriat à travers deux questions :

- **Pour quelles raisons les professionnels du spectacle vivant viennent-ils à La Belle Ouvrage avec une demande de formation sur les dimensions entrepreneuriales ?**

Après un travail de groupe sur cette question, deux raisons ont été identifiées : l'exigence de la coopération et de repenser les modèles économiques d'une part, mais aussi « les aspirations de ces acteurs culturels à mettre en œuvre leur projet d'une façon qui soit plus raccord avec leurs valeurs et leurs objectifs ».

- **Quel contenu est alors travaillé ?**

Sur cette question, Albane Guinet-Ahrens aborde les **trois grands volets identifiés** :

- **Le volet économique** : Selon elle, ce volet ne se résume pas à l'injonction à trouver des moyens financiers. Il s'agit surtout de repenser la question de l'argent dans les projets culturels (« comment il circule, son origine et sa destination ? Quelles valeurs sont accordées aux différents aspects du projet ? »)

- **Le volet de la coopération** : Apprendre à travailler mieux et plus avec les autres acteurs du territoire pour mettre en place des projets hybrides.

- **Le volet de pilotage de projets** : soutenir les acteurs culturels à la conduite de leur projet dans le respect du sens qu'ils/elles veulent lui donner et développer des activités en complémentarité avec celles qui existent déjà.

Des questions de veille et de curiosité, des questions de conduite de changement, de management et d'organisation ou encore un travail de posture par rapport à la coopération, sont autant de compétences appelées de leur vœu par les personnes qui viennent rencontrer la structure.



NATHALIE ANTON

Directrice de l'Arcade

Arcade

Créée en 1947, l'Arcade est une agence régionale, basée à Aix en Provence, qui accompagne les acteurs du spectacle vivant. L'agence s'organise autour de **deux axes de développement** :

- Un axe sur l'accompagnement de l'activité et de structuration de l'entrepreneuriat culturel
- Un axe sur la ressource et l'observatoire.

La première motivation de l'Arcade consiste à rapprocher les acteurs structurants du territoire et notamment ceux de la Culture et de l'ESS explique Nathalie Anton, qui constate que « ce n'est pas si évident », même si aujourd'hui l'agence travaille en étroite collaboration avec la CRESS PACA et France Active PACA. Si l'Arcade est une « entrée pour les acteurs culturels, nous n'avons de cesse de faire des passerelles qui nous ouvrent la possibilité de répondre à des projets sur lesquels nous n'aurions pas pu répondre auparavant. »

L'Arcade, dont le rôle aujourd'hui est plutôt celui de traducteur des politiques publiques, « repose sur 80% de subventions publiques, aidée par la Région et par l'Etat ».

Par la suite, Nathalie Anton explique où se situe l'agence entre la notion d'accompagnement et de formation. Elle explique notamment que si la structure n'a pas d'axe de formation à proprement parler, cette notion est bien présente, traverse l'accompagnement et génère des fonds propres.

Les deux voies du rapport écrit par Bernard Latarjet sur lesquelles revient Nathalie Anton :

- **L'entrepreneuriat** : l'Arcade travaille à l'optimisation d'un entrepreneuriat plus efficace et porteur de plus de sens
- **La coopération** : l'Arcade se positionne sur la 3e voie abordée dans le rapport. En termes d'accompagnement, la structure a notamment créé un laboratoire d'expérimentation à cette intention et dans lequel la question de l'ESS est partie prenante.



INTERVENTIONS

Jean-Louis Bancel, président du Crédit Coopératif, s'interroge sur les relations entretenues, que ce soit à La Belle Ouvrage ou à l'Arcade, avec le monde de l'enseignement supérieur ? Il constate notamment que de plus en plus de jeunes étudiants, attirés par l'ESS, sont aujourd'hui dans des démarches entrepreneuriales. Il se demande alors comment ces deux structures s'adressent à eux ? Jean Louis Ragot aborde, par la suite la question des territoires zéro chômeur et de leurs problématiques sociales : « La Culture ne doit-elle pas permettre à ceux qui n'ont pas d'activité, au sens économique, de créer leur propre activité ? »

Nathalie Anton commence par répondre à la question autour des territoires zéro chômeur. Une question qui rejoint notamment la question de l'émergence des projets et à laquelle l'Arcade n'a pas forcément de réponse. Pour sa directrice, Il faut se demander comment être un levier qui puisse aider la naissance des projets.

Concernant La Belle Ouvrage, Albane Guinet-Ahrens explique que la structure travaille avec des personnes qui viennent à elle avec une demande. Le travail d'accompagnement est fondé sur ce volontariat. Elle entend les besoins du territoire, mais se méfie de l'injonction à l'entrepreneuriat. Cette démarche doit rester un choix.

Véronique Quet, administratrice de la Fondation Crédit Coopératif et Présidente de l'association Adapei 23, s'interroge, dans le cadre de la formation à l'entrepreneuriat, sur la place des bénévoles, les types de formation qui leur sont proposés et les liens qui sont entretenus avec les professionnels.

« Pour nous, c'est un tout, » explique **Nathalie Anton** : « Quand le projet arrive vers nous, il est question de le traiter dans sa globalité et la question des bénévoles est incluse dans la proposition et dans l'accompagnement du projet, » mais ce n'est pas la première entrée de l'Arcade.

Il y a, selon **Albane Guinet-Ahrens**, une volonté d'impliquer dans les accompagnements collectifs des bénévoles de terrain. La codirectrice de La Belle Ouvrage remarque notamment « une recrudescence et un renouvellement de cette pensée de l'appel aux bénévoles comme lien possible des structures avec leur territoire » et cela, dans le cadre de questions d'ouverture et d'hospitalité.

Membre de la SCIC Interneexterne (une coopérative musicale implantée à Marseille), une intervenante aborde la dimension du bénévolat au sein de cette SCIC, notamment avec un important collègue de volontaires au sein de sa gouvernance. Une dimension rendue possible grâce au DLA engagé avec France Active et aux financements nationaux en vue justement de la formation des bénévoles.

Wilfried Meynet, maître de conférences associé à Aix Marseille Université en droit de l'ESS et avocat chez Alcyaconseil, intervient au sujet de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il souligne qu'une convention a été signée avec la CRESS PACA pour former les étudiants aux solutions de l'ESS. Pour Wilfried Meynet, il est tout à fait possible d'exercer une activité en dehors des circuits classiques et des circuits capitalistiques et le rôle de cette convention consiste à donner l'information à tous les secteurs. En tant qu'enseignant, il a pu constater que la nouvelle génération était très sensible aux valeurs de l'ESS et le rôle de l'université, selon lui, est d'être bien présente sur ce terrain-là pour ne pas laisser la place à des écoles privées ou des écoles de commerce.

Françoise Bernon, déléguée générale du Labo de l'ESS, interroge les intervenantes de l'atelier sur la présence d'une friction « entre les financeurs des collectivités qui attachent à leur financement une forme de stratégie et les acteurs de la Culture et de l'ESS, spécifiquement dans le domaine de la Culture. » Elle se demande alors si la « force des acteurs l'ESS est de plus en plus entendue par ses financeurs ou est-ce que, finalement, ils maintiennent une chape de plomb basée sur leur propre stratégie, auquel cas ce que l'on développe sur le territoire ne sera jamais financé comme il devrait l'être parce qu'il n'y a pas de contact entre les deux ».

Nathalie Anton : Le constat serait de dire qu'effectivement il y a, peut-être pas une friction, mais en tout cas une certaine incompréhension. Pour autant, « ce mouvement est tellement fort que l'on sent qu'il y a une obligation d'ouverture à ces questions, que l'on ne peut plus passer à côté ou tourner la tête ». Même si y a une vraie demande sur ces questions, avec l'impression que les choses ne vont pas assez vite, Nathalie Anton partage son optimisme. Selon elle, les choses sont dans la bonne voie.

Un nouvel intervenant se questionne sur le fait de « mettre ensemble » l'entrepreneuriat culturel avec l'entrepreneuriat social.

A cette interrogation, **Nathalie Anton** répond que « les acteurs culturels sont déjà dans le secteur social sans le savoir ». Il ne faut cependant pas « forcer » ce rapprochement, mais « pour ceux qui le font, il faut l'intégrer, le comprendre, et pouvoir le dire. »

La codirectrice de la Belle Ouvrage partage son expérience dans l'accompagnement des acteurs culturels pour répondre à cette question. Selon elle, « ces nouveaux cadres de réflexions, notamment sur l'impact social, ont été de bons leviers de reformulation des projets, avec peut-être plus de recul. Le cadre européen par exemple pose beaucoup plus ces questions aux acteurs culturels et est une source de réflexion sur les projets. »

Jean-Louis Bancel reprend la parole concernant les mécanismes de l'apprentissage et de la formation culturelle. « Le secteur culturel a tendance à se vivre à part. Est-ce que vous êtes connus des chambres de commerce ? »

S'il n'y a pas encore eu de forts partenariats noués avec les Chambres de commerces, **les deux intervenantes** insistent cependant sur le fait qu'il n'y a pas de déconnexion et que « l'échange s'impose toujours dans l'accompagnement de projet ».

Patricia Coler de l'Ufisc questionne « la manière dont on peut penser de nouvelles compétences, et encore plus au regard de la réforme sur la formation professionnelle ». Elle partage sa crainte de voir le champ de la formation professionnelle se réguler pour répondre à une logique de marché, laissant de côté le partage de compétence et les logiques de compagnonnage partagés par les acteurs de l'ESS.

Albane Guinet-Ahrens partage ces préoccupations et ajoute que la Belle Ouvrage « valorise des dispositifs de formation où une part importante est faite aux transferts des savoirs, à la réciprocité et à l'analyse de pratiques professionnelles ». Elle met en avant l'importance d'une « formation action plutôt que de la formation académique ».

Sam Khebizi, administrateur de la Cress PACA, expose pour finir l'importance du secteur culturel au sein de la CRESS PACA. Avec une augmentation du nombre d'opérateurs culturels qui ont adhéré à la CRESS et 10% des adhérents qui relèvent du domaine culturel, il s'agit d'un véritable « secteur stratégique ». Selon lui, « les acteurs attendent une plus grande logique d'écosystème et face à cette demande de structuration, la stratégie de la CRESS PACA peut se décliner en trois points : « qu'offre la CRESS directement à ses adhérents sur ce segment d'accompagnement et de formation ? Comment peut-on travailler avec tout un ensemble d'acteurs et enfin comment peut-on favoriser la coopération entre eux ? »



CONCLUSION

Hugues Sibille :

« Nous avons ouvert ce chantier il y a un an. Ce travail progresse et dans cette phase de conclusion nous avons eu envie d'entendre les pouvoirs publics avec la représentante du Ministère de la Culture et le représentant du gouvernement pour l'ESS ».



CHRISTOPHE ITIER

Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale

Le Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale commence par présenter **la feuille de route et la stratégie du gouvernement en matière d'ESS, avec notamment deux sujets majeurs que sont le Pacte de croissance et le French Impact.**

Un Pacte de croissance de l'ESS

Il s'agit d'une stratégie sur 5 ans qui va également intéresser les acteurs culturels : « Quand on parle de l'ESS, il s'agit de cette économie de l'intérêt général et les acteurs culturels en font partie » En tant qu'ancien dirigeant associatif, Christophe Itier s'appuie sur sa propre expérience pour constater « que les modèles économiques ont souffert ces dernières années » et il reconnaît « qu'il peut être compliqué et précaire de conduire des actions culturelles. »

Objectifs : « Ce pacte de croissance a pour visée, d'une part, de donner plus de visibilité à cette économie, encore méconnue des décideurs publics et économiques, comme du grand public en général. D'autre part, son cœur de réacteur concerne un ensemble de mesures réglementaires, fiscales, de finances solidaires et de commandes publiques qui doivent permettre de consolider les modèles les plus fragiles et permettre à ceux qui veulent se développer, d'essaimer et d'avoir des leviers de croissance pour renforcer leur modèle économique, » explique Christophe Itier.



Un volet emploi : l'économie de l'intérêt général est percutée par des mutations et des changements de pratiques professionnelles. Pour le Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale, il est donc nécessaire d'avoir une meilleure vision des emplois de demain en matière d'Économie Sociale et Solidaire pour prévoir son renouvellement. Il précise en effet que si cette économie représente actuellement 12% de salariés privés, « 700 000 de ces salariés vont partir en retraite dans les années qui viennent ».

Un volet européen et international : Pour le Haut-commissaire à l'ESS, « cette économie sociale est un talent français qui fait partie de l'attractivité du pays ». Il pense notamment aux Jeux Olympiques 2024 qui n'auraient peut-être pas été décernés à la capitale française sans le volet inclusif et solidaire porté par la Mairie de Paris. « Le sport business ne suffit plus, je pense que l'exigence citoyenne est de voir ces grands événements avoir un impact social et environnemental positif ».

Le French Impact



Pour Christophe Itier, « l'ESS est aussi méconnue que l'étaient les entreprises digitales, il y a de ça 5 ou 6 ans ».

Objectif : Avec l'ambition de porter cette économie au niveau international et à l'échelle européenne, le French Impact vise une meilleure reconnaissance de l'ESS et de ses impacts sociaux, environnementaux et culturels.

La dimension économique : « Nous sommes en train de développer un ensemble de dispositifs avec l'ambition de viser un milliard d'euros de fonds publics et de fonds privés sur le quinquennat pour faire en sorte que ceux qui innovent, ceux qui agissent au service de l'intérêt général puissent trouver des modes de financement qui soient mieux adaptés à la croissance de leur entreprise, » explique Christophe Itier. Il reconnaît ainsi l'importance d'avoir des outils financiers adaptés, alors même que l'on constate un retrait de la subvention publique en la matière.

La dimension réglementaire : Il s'agit de « changer le poids de la charge et de faire en sorte que la réglementation se mette au service de ceux qui innovent ». Christophe Itier pense aux acteurs culturels et aux acteurs de l'ESS qui « passent autant de temps à lever des fonds publics ou privés qu'à contourner et comprendre la réglementation et la complexité administrative ». Pour réaliser ce travail, le Haut-commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale prévoit la création d'un réseau de « hackers publics » qui pourront, dans chaque ministère, dans chaque préfecture et dans chaque collectivité, se mettre au service de ceux qui innovent.

Pour autant, il précise une donnée importante concernant cette dimension réglementaire : « Nous avons un retour d'expérience qui nous démontre que pour deux tiers des cas cette friction et ces empêchements réglementaires peuvent être contournés. Ce qui signifie que ce n'est pas la réglementation ou la norme qui est à remettre en cause, mais son interprétation. » Si ce constat est « rassurant pour la norme », il implique cependant qu'il faut s'attaquer aux enjeux culturels du rapport au risque et à l'expérimentation, conclut-il sur le sujet.

La dimension territoriale : Partant de l'idée que « c'est dans les territoires que cette économie et ses acteurs culturels et sociaux agissent », le French Impact a lancé, le 3 juillet dernier, un appel à manifestation d'intérêt destiné aux territoires, pour faire en sorte qu'ils puissent se dynamiser autour d'initiatives d'innovations sociales.

Concernant l'absence de projets culturels dans le French Impact, Christophe Itier indique qu'il n'y a eu qu'une « seule structure qui relevait véritablement du ministère de la Culture. » Pour accélérer les choses, il aborde l'idée d'un « French Impact Culture » qui pourrait permettre de développer les outils et la reconnaissance du secteur.



“ Nous souhaitons faire vivre ensemble les politiques publiques de ce gouvernement en matière d’innovations sociales, que ce soit la culture, le sport, la santé, la transition écologique, sur ce cœur de réacteur qu’est le French Impact et qui vise justement à changer la donne de politiques vécues comme descendantes. ”

Face à des modèles économiques de plus en plus fragilisés, du fait notamment de la quasi-disparition des contrats aidés et de la baisse des subventions publiques, Hugues Sibille demande au Haut-Commissaire que dire aux acteurs culturels qui essaient de trouver des solutions ?

Pour **Christophe Itier**, s’il y a eu « plusieurs mauvaises nouvelles en ce début de quinquennat », le pacte de croissance sera là pour y répondre en redonnant « de nouveaux leviers en matière de mécénat notamment en mobilisant davantage le mécénat de proximité (TPE- PME) ». Il s’agit là d’un important potentiel de mobilisation.

LAURENCE TISON-VUILLAUME

Directrice de cabinet de la Ministre de la Culture

Laurence Tison-Vuillaume commence par assurer que l’ESS est un véritable enjeu pour le Ministère de la Culture. Elle appuie l’idée que ces deux secteurs partagent « **une communauté de valeurs : la recherche de l’utilité sociale et sociétale, le sens du partage et de la transmission, l’attention forte pour la proximité, la recherche d’un ancrage et d’un impact sur les territoires.** »

La directrice de cabinet de Françoise Nyssen l’assure « l’ESS est au service de la Culture depuis déjà longtemps ». Elle cite notamment de « magnifiques aventures » comme le Théâtre du Soleil , ou encore des lieux interdisciplinaires tels que 6B à Saint Denis ou le Confort Moderne à Poitiers...

Le plan « Culture près de chez vous »

La Ministre de la Culture a confié à Bernard Latarjet la mission de piloter le plan « Culture près de chez vous » : Il s’agit de soutenir la vie culturelle des territoires, particulièrement celle des territoires éloignés des métropoles (territoires ruraux, villes moyennes...). Dans le cadre de ce plan, la Ministre a décidé de renforcer le soutien de son ministère à une



initiative particulièrement symbolique de l'esprit de l'ESS, « Les nouveaux commanditaires ». Portés par la Fondation de France, ils permettent à des citoyens de passer une commande artistique pour leur territoire, de participer à l'ensemble du processus et donc d'être acteurs et en pleine maîtrise de leurs droits culturels. Une démarche emblématique pour la Ministre qui la veut structurante pour l'action du Ministère.

Une action sur trois fronts :

- **Encourager la prise de risque dans le secteur culturel**

« Nous incitons les diplômés des écoles d'art (architecture, spectacle vivant...) à développer leurs propres initiatives par le biais des appels à projets. » Au fond, explique Laurence Tison-Vuillaume, « c'est un état d'esprit et une façon de voir le monde et d'implication dans le monde qu'il faut développer dès la formation ». Un encouragement qui nécessite de « favoriser ceux qui veulent s'impliquer au profit de l'intérêt général ».

La Ministre a donc pris l'initiative de développer via le **1er MOOC du Ministère, une formation en ligne gratuite et ouverte à tous**, sur l'entrepreneuriat dans le secteur culturel.

- **Mieux soutenir ceux qui prennent leur risque (les entrepreneurs, les porteurs de projets innovants)**

« Mieux soutenir, c'est d'abord mieux les connaître et les reconnaître. »

Les procédures de fonctionnement du Ministère de la Culture n'ont pas toujours été adaptées aux nouvelles formes de projets caractéristiques de l'ESS. Il s'agit donc de prendre en compte les différents types de secteurs et de disciplines et de s'adapter à leur façon de faire. Très souvent les acteurs de l'ESS ne rentrent dans aucune case, et les dispositifs actuels ne permettent pas de les soutenir. **« Il faut supprimer les cases et casser les codes »** et cela suppose un changement de mentalité de l'administration. Il est question, pour cela, d'**aider tous les lieux hybrides** qui ont une composante artistique, mais qui peuvent aussi mener d'autres activités et qui sont à la fois des lieux de création, des lieux de vie, de travail, d'accueil social...


« Ce sont cette hybridation et cet éclectisme qui font la richesse du projet, qui irriguent les territoires et construisent de l'activité et de la solidarité. »

Les actions du Ministère pour soutenir davantage l'entrepreneuriat culturel :

« Il est parfois plus difficile d'entreprendre dans la culture qu'ailleurs, parce que le système bancaire est assez rétif, demande énormément de garanties et fonctionne de façon assez traditionnelle. Or, on a affaire à des besoins qui dépassent là-aussi les codes et les normes. Le Ministère doit être en soutien et créer des outils ad hoc » :

- **Expérimentation d'une nouvelle méthode de gestion des subventions**, au travers d'un fond global d'intervention culturelle, dans deux régions (Bretagne et Nouvelle Aquitaine) « pour faciliter l'accompagnement des projets qui sont à la frontière de différents champs ».

- **Création du Forum « Entreprendre dans la Culture »** pour permettre « aux entrepreneurs d'échanger, de recueillir des conseils d'experts et de professionnels de la Culture ». Pendant les



jours du forum, un incubateur éphémère accompagne une trentaine de projets de façon intensive de manière à les aider à faire émerger leur projet, à les structurer et l'ESS y occupe une part de plus en plus importante.

- **Création d'un Prix avec l'IFCIC** qui progressivement a élargi son champ d'action à quasiment tous les secteurs de la vie culturelle et là encore l'ESS est représentée.

- **Lancement d'un Appel à projets de 600 000 euros** pour soutenir des pépinières, des incubateurs, des coopératives d'activité et d'emploi qui accompagnent eux-mêmes des entrepreneurs.

- **Accompagner les projets pour qu'ils s'inscrivent dans la durée**

Pour le Ministère de la Culture, ce troisième volet passe par **la structuration de l'Economie Sociale et Solidaire et de l'économie culturelle sur les territoires** : « C'est notamment le rôle des contrats de filières et des schémas d'orientation que nous signons avec les collectivités territoriales et les professionnels. Dans ce cadre-là les entreprises de l'ESS doivent prendre une place croissante. »

Enfin, pour aider les projets à durer, il faut soutenir l'emploi car « Culture ne peut pas rimer avec précarité ». A ce sujet, Laurence Tison-Vuillaume aborde le FONPEPS, créé en 2016, lorsqu'il s'agissait de revoir le régime d'intermittence dans le cadre de la renégociation de l'assurance chômage, pour aider les contrats des artistes ou des créateurs à être durables. Un appel à projets prolongé au-delà de 2018 avec de nouvelles mesures de consolidation et de modernisation, pour la structuration des entreprises de l'ESS :

- Le FONPEPS va prendre en charge l'emploi des plateaux artistiques pour les salles de moins de 300 places
- La garde des jeunes enfants : une mesure attendue dans un secteur où la vie est précaire
- D'autres accords collectifs seront accompagnés par le FONPEPS : un accord EDEC sera prochainement signé, un dispositif de maintien de la situation d'emploi ou de reconversion.

« C'est un ensemble de mesures qui doit permettre de prendre en considération cette nouvelle donne. Il faut changer les mentalités, savoir prendre ce qui doit être pris dans la norme et dépasser ce qui doit être dépassé. Briser les cases pour faire en sorte que la diversité des projets soit prise en considération partout dans les territoires où se joue la cohésion territoriale et sociale. »

Pour conclure la rencontre, Hugues Sibille propose de continuer à « faire progresser ce sujet dans les années qui viennent » et annonce la poursuite du chantier « Culture et ESS » au sein du Labo de l'ESS sous la forme d'un collège de travail. Il invite « tous ceux qui sont intéressés pour construire des solutions sur ces enjeux » à y participer et à y approfondir les propositions dessinées dans le rapport « Rapprocher la Culture et l'ESS » et lors des rencontres récentes. Il propose également la tenue d'une troisième édition de la rencontre « Culture et ESS : la 3e voie ? » à Avignon pour 2019.

Enfin, il remercie l'ensemble des personnes présentes et en particulier le Haut-Commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale et la directrice de cabinet de la Ministre de la Culture, dont la présence illustre bien le rapprochement entre ces deux mondes que sont la Culture et l'Economie Sociale et Solidaire.



Événement organisé par la Fondation Crédit Coopératif,
le Labo de l'ESS et le Festival d'Avignon
Rédaction et création graphique : Maud Mouysset
Imprimé par ÇAVA BURELOR PRINT
Septembre 2018

*Crédits photos : Le Labo de l'ESS, Fotolia, Christophe Raynaud de Lage - p 3, Kathleen Rengnet - p 4,
Christophe Giffard - p 12, Ministère de la Culture - Didier Plowy - p31*

La Fondation Crédit Coopératif a pour missions : le financement de la recherche en ESS, 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.



fondation.credit-cooperatif.coop



@Fondation_CC



Fondation Crédit Coopératif

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.



lelabo-ess.org



@lelabo_ess



Labo ESS

Le Festival d'Avignon a été fondé en 1947 par Jean Vilar, il est aujourd'hui l'une des plus importantes manifestations internationales du spectacle vivant contemporain.



festival-avignon.com



@FestivalAvignon



festival.avignon

