

## COMPTE-RENDU

Les ProspectivESS

- Culture & ESS -

Temps 2

"Transitions culturelles"

---

« Le monde culturel reste séparé du monde de l'ESS alors qu'ils semblent avoir des problématiques communes. Est-ce que l'on ne pourrait pas faire en sorte que ces deux univers se rapprochent et se parlent ? »

**Hugues Sibille**, président du Labo de l'ESS

---



# INTRODUCTION

---

**Hugues Sibille** - Président du Labo de l'ESS  
**Bernard Latarjet** - Conseiller culturel

Le premier volet de la ProspectivESS « Culture & ESS » s'est tenu le 25 avril 2017 sous forme de séminaire de travail, avec une soixantaine de participants, professionnels de la culture et de l'ESS. Il a permis de faire émerger cinq sujets de réflexion :

1. **La territorialisation accrue des projets** : l'articulation des activités culturelles et plus largement du développement territorial.
2. **Les méthodes de gouvernances** : des modes de management moins pyramidaux, plus collectifs, et plus coopératifs.
3. **La multiplication des coopérations entre acteurs** : la conjugaison des acteurs culturels avec les acteurs économiques, sociaux, éducatifs, universitaires...
4. **Le passage de la démocratisation à la démocratie des droits culturels, avec le plus grand nombre d'acteurs** : ne pas simplement consommer la culture mais exercer un véritable droit culturel pour une démocratie réelle et non formelle.
5. **Les nouveaux modèles économiques** : mutation de l'économie vers moins de dépendance à l'égard des aides publiques.

Structuré autour de deux tables rondes, **le second volet de cette ProspectivESS** explore deux enjeux majeurs :

- **Comment favoriser le développement de la coopération dans le secteur culturel ?**
- **La construction de nouveaux modèles socio-économiques pour les entreprises culturelles.**

Pour **Hugues Sibille**, il est important que ce travail de réflexion continue au-delà de cette rencontre ProspectivESS :

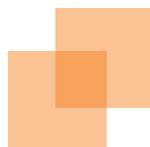
*« Nous espérons qu'il y aura des suites locales et nationales à notre travail d'aujourd'hui. On a le sentiment d'être encore au début d'un travail sur les relations entre le monde culturel et le monde de l'ESS. »*

**Hugues Sibille** et **Bernard Latarjet**, après avoir présenté le contexte de la rencontre, reviennent sur leur entretien avec le cabinet de Mme Françoise Nyssen, Ministre de la Culture. **La Ministre a adressé une note pour l'ouverture de la rencontre ProspectivESS, lue par le président du Labo de l'ESS :**

**Note de la Ministre de la Culture :**

“ Le secteur associatif est un acteur majeur dans le champ culturel. On dénombre à peu près 300 000 associations culturelles dont plus de 10% emploient des salariés. La majorité de ces associations évolue dans le secteur du spectacle vivant. Ces associations culturelles emploient 162 000 personnes, dont 52% de femmes, 30% de salariés en CDI et 65% de diplômés bac +2 ou plus. Ces associations concourent largement à la politique culturelle du Ministère de la Culture, notamment dans le domaine de la création et de la transmission, et leur dynamisme est essentiel. Le Plus Petit Cirque du Monde est un exemple associatif réussi en termes de démarche participative et d'implication des citoyens, au service de l'éducation, des enfants et des jeunes.

”



Pour introduire ce deuxième temps de la ProspectivESS « Culture et ESS » autour des transitions culturelles, **Hugues Sibille donne la parole à Bernard Latarjet, conseiller culturel** :

« Cet après-midi est destiné à écouter les témoignages et les conclusions d'expériences de huit chefs d'entreprise et acteurs culturels de l'ESS. »

**Bernard Latarjet** commence par une analyse de la situation. Il rappelle des chiffres révélateurs, soulève des interrogations et tire la sonnette d'alarme :

« Nous parlons de **35 000 entreprises culturelles relevant de l'ESS**. Sur ces 35 000 entreprises qui correspondent aux critères de l'ESS tels qu'ils sont décrits dans la loi Hamon, 31 000 sont des associations. Avons-nous conscience de ce qu'elles représentent en termes d'offre, de biens et de services artistiques et culturels, de publics rassemblés, de territoires couverts, d'innovations créées et de prise en compte des droits culturels tels qu'ils ont été définis dans la récente déclaration de Fribourg ? Qu'allons-nous perdre si elles disparaissent ? »

Il faut « améliorer le degré de prise de conscience, encore largement insuffisant. » Son plaidoyer en faveur de la création de liens entre la culture et l'ESS fait émerger deux exigences fortes et liées, qui dessinent le programme des tables rondes qui vont suivre :

- « **L'exigence de la coopération**, sous toutes ses formes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour faire face à un monde caractérisé par l'individualisme, l'hyper concurrence, la recherche à tout prix de l'identité et de la reconnaissance individuelle. »

Dans le cadre de l'étude qu'il réalise sur ces enjeux et à travers ses entretiens, Bernard Latarjet a pu se rendre compte que **de nombreux besoins peuvent se résoudre grâce à la coopération** :

« Il y a un besoin économique, mais ce n'est pas le besoin essentiel tel que je l'ai perçu au fil de mes rencontres. Il y a aussi, et surtout, un besoin de développement en termes de diversification et d'enrichissement des activités. Un besoin de rassemblement de divers partenaires pour avoir accès à de nouveaux services et de nouvelles ressources. Le besoin de constituer des forces de négociation que l'émiettement des entreprises rend de plus en plus difficile. »

Pour autant, ces formes de collaboration sont très diverses, précise-t-il : « Elles varient par ce qu'elles partagent et comment elles le partagent : lieu, ressources, projets, valeurs, risques... »

- « **L'exigence d'un renforcement de l'entrepreneuriat pour un renouvellement du modèle économique** dans un contexte de plus en plus contraint : transformer les "entrepreneurs" en "entrepreneurs", comme le dit Christian Sautter. »

## **Bernard Latarjet pose le diagnostic d'une situation économique fragilisée :**

*« Globalement, l'offre, c'est-à-dire l'ensemble des productions sous toutes les formes, continue d'augmenter beaucoup plus vite que la demande. La régulation des différentes filières de production et de diffusion est de plus en plus difficile à mener et les phénomènes d'asphyxie sont de plus en plus nombreux. »*

Concernant les entreprises et les structures du secteur, « la précarisation s'accroît », s'inquiète-t-il, aggravée par « la suppression des contrats aidés » et par « la saturation des crédits publics en faveur du financement de l'existant au détriment des nouveaux entrants ».

*« Les entreprises et associations du secteur culturel n'ont pas toujours de fonds propres et lorsqu'elles en constituent, les bailleurs publics en profitent pour baisser les subventions. »*

A ce diagnostic économique, il ajoute également **les carences dans la mesure d'impact pour les structures culturelles de l'ESS:**

*« Il y a une quasi-absence d'outils d'évaluation. Les effets ne sont pas évalués et pourtant ils sont de plus en plus importants dans le dialogue avec les pouvoirs publics et les bailleurs sociaux : effets sociaux, urbains, territoriaux... »*

**En partant de ce constat, Bernard Latarjet formule sept voies de réflexion pour pallier la fragilité de la situation :**

- **La voie de la formation**, avec la professionnalisation des responsables des entreprises culturelles,
- **La voie de l'accompagnement**, fragilisée par la réduction des financements dans certaines régions,
- **La voie de la collaboration** car il faut « se rassembler pour être plus solides »,
- **La voie de la diversification** des activités, des ressources, des partenaires, des offres...
- **L'amélioration de la diffusion** pour élargir les publics.
- **La voie de l'évaluation** avec la nécessité de créer des outils pour apprécier l'impact réel à faire valoir face aux partenaires financiers,
- **L'adaptation d'une ingénierie financière existante à la situation particulière des entreprises culturelles**, caractérisée par une insuffisance de fonds propres. Ces structures font également face à des contraintes spécifiques liées à la création. « *Entre le moment où commence le chantier et celui des recettes, la durée du projet peut être longue et les outils financiers dont on dispose répondent peu à ces contraintes temporelles spécifiques.* »





« Nous entrerons bientôt dans une phase de test de ces propositions. L'ensemble des propositions de ces voies de travail sont en cours d'élaboration. D'ici la fin de l'année je constituerais un échantillon d'acteurs, parmi vous, auprès desquels nous testerons, avec le Labo, ces propositions pour vérifier leur fiabilité et leur réalisme. »

Bernard Latarjet s'est rendu sur le terrain dans diverses régions et son constat pose le problème du champ d'action de l'ESS, qui est insuffisamment reconnu dans le secteur culturel :

**« J'ai été frappé par la qualité des expériences, des réalisations, des réussites humaines et professionnelles des acteurs. Mais j'ai également été frappé par leur caractère marginal quantitativement. »**

Avant de débiter la première table ronde de la rencontre, **Hugues Sibille interroge Bernard Latarjet sur son intuition de départ :**

« Est-ce qu'aujourd'hui, entreprises culturelles et entreprises sociales, telles qu'on en parle dans le monde de l'ESS, ne possèdent-elles pas des modalités d'entreprendre finalement assez proches ? Dans le sens où le terme "entreprendre" aurait une finalité qui tend vers l'intérêt général et l'utilité sociale. »

Selon lui, la réponse est positive. Il rappelle à cette occasion que 20% des entreprises inscrites au Mouves sont des entreprises culturelles, d'où un rapprochement bien réel entre entreprises culturelles et entreprises sociales.



# TABLE RONDE

# 1.



# FAVORISER LA COOPÉRATION COMME AXE DE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR CULTUREL

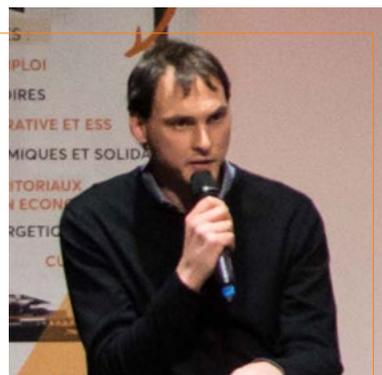
Animation des échanges : Hugues SIBILLE, président du Labo du Labo de l'ESS

- **Colin Lemaître** - co-fondateur et co-animateur du Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) « Culture et Coopération » (Saint-Etienne)
- **Frederic Menard** - directeur du PE la Coursive Boutaric (Dijon)
- **Odile Lafont** - responsable de la CAE CLARA bis (Paris)
- **Christelle Neau** - Animatrice territoriale de la CRESS Nouvelle Aquitaine

**Colin Lemaître** est entrepreneur culturel.  
Il a co-fondé et co-animé le Pôle Territorial de  
Coopération Economique (PTCE)  
« Culture et Coopération »

“ L'histoire de ce pôle implanté à Saint-Etienne [et qui a pris fin en 2016] est liée à la dynamique des PTCE, née avec le Labo de l'ESS en 2010. Nous avons identifié à cette période des initiatives qui relevaient de l'ESS et de l'économie classique, des collectivités locales, du monde universitaire... dans notre territoire. Ensemble, ces acteurs ont décidé de travailler à leur développement conjoint.

”



Plusieurs points ont motivé la création du pôle : « *la question économique, mais pas seulement. La question de l'ancrage territorial, du développement durable et de l'emploi local* » sont autant de raisons qui ont poussé l'association, dès 2011, à formaliser ce travail de conceptualisation des PTCE.

**Hugues Sibille** : « *Comment faire aujourd'hui pour améliorer la coopération autour de ces activités et ainsi créer de la valeur ajoutée culturelle, économique et sociale ?* »

De 2010 à 2016, la coopération de ce PTCE s'est exprimée à travers deux axes de travail :

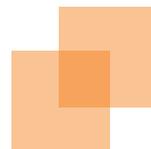
- **La mutualisation** pour « *gagner en ressources, en performances et en productivité* » et pour « *partager les coûts* » : « *Une de nos premières actions, consistait essentiellement à créer un groupement d'employeurs pour mutualiser des emplois* », précise Colin Lemaître.
- **L'innovation** : « *En 2012, on a mis en place un laboratoire de recherche et développement pour nos adhérents culturels, avec pour objectif la recherche de la transversalité. On a proposé des formats où le monde culturel allait se frotter à d'autres secteurs tels que l'entreprise, la robotique, le monde de l'enseignement supérieur... Et de ce laboratoire sont nées des innovations trans-sectorielles.* »

A la mutualisation et à l'innovation, **le président du Labo de l'ESS rajoute l'enjeu de la gouvernance** comme axe de réflexion et élément de réussite pour les coopérations du monde culturel et au-delà :

“ **Coopérer c'est bien, mais comment s'organise-t-on pour le faire ?** ”

« *Avant la formalisation du PTCE, il y a eu une bonne décennie de coopération informelle entre les acteurs,* » répond le co-fondateur de Culture et Coopération.

Une coopération qu'il situe « *dans le domaine du militantisme, de l'informel, des temps creux et des temps longs* » et qui représente « *l'âge d'or de la coopération. Ensuite, l'élaboration collective du projet donne lieu à la recherche de financement et d'officialisation* », conclue Colin Lemaître.



**Frédéric Ménard** est directeur du PTCE la Coursive Boutaric

“ La Coursive, c'est la construction d'un projet due à une rencontre assez improbable entre un acteur culturel et un bailleur social, Jean Claude Girard qui était directeur général de Dijon Habitat. On voulait se rapprocher d'un quartier prioritaire pour ces projets d'actions culturelles et on a fait le choix d'implanter cette structure dans une barre de 150 logements sociaux à moitié vide, l'immeuble Boutaric. C'est un projet de coopération qui regroupe maintenant 23 entreprises et 70 salariés. Les entreprises revêtent différentes formes juridiques et tout un panel d'actions très pluridisciplinaires, telles que des entreprises de design, de graphisme, de jeux vidéo, d'audiovisuelles ou encore de musique contemporaine. ”



**Hugues Sibille** questionne la dimension coopérative de ce deuxième PTCE : « Entre ces 23 et vous, que se passe-t-il en termes de coopération ? »

Plusieurs niveaux de coopérations animent la Coursive Boutaric :

- **La mutualisation des compétences et des connaissances** par des échanges fréquents entre les structures,
- **La solidarité financière** avec des structures qui se prêtent de l'argent pour faire face à leurs difficultés,
- **Des formations**, notamment en gestion, en stratégie et en plan d'affaires pour des entreprises qui portent des projets culturels,
- **Des groupes de travail sur différentes thématiques** telles que : « Comment développer une offre commerciale mutualisée ? »

« Il y a une coopération très ancrée dans le quartier » ajoute Frédéric Menard. « Le nom du Pôle reprend le nom de l'immeuble où l'on s'est implanté pour que les habitants puissent s'y reconnaître. » Le choix du quartier n'est pas anodin et le projet a voulu démontrer, par les faits, que **des coopérations sont possibles entre le secteur culturel et les habitants d'un quartier classé Politique de la Ville.**

Avec ce travail de coopération, « on agglomère les compétences des structures membres pour se positionner sur les marchés publics, cela nous permet de générer des ressources autres que les subventions. »

**Aujourd'hui, la Coursive Boutaric est reconnue comme un acteur économique régional** : « A Besançon, nous sommes considérés comme un secteur économique à part entière et nous sommes suivis par le Développement économique du Grand Besançon. On a plus de liens avec les acteurs économiques qu'avec les acteurs culturels de la collectivité. »



## Odile Lafont est responsable de la CAE CLARA bis

“ CLARA est une coopérative culturelle généraliste basée à Paris et CLARA bis est un établissement de CLARA, spécialisé dans le documentaire. C'est la seule société de production audiovisuelle en CAE. Née en 2012, CLARA bis permet aux porteurs de projet souhaitant devenir entrepreneurs d'être membres d'une coopérative, d'avoir des clients et de pouvoir facturer pour que, par la suite, leur chiffre d'affaires se transforme en salaire.

”

« Au départ, le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) avait du mal à comprendre notre fonctionnement mais finalement nous avons eu l'agrément de l'Etat pour devenir une coopérative d'emploi avec des entrepreneurs salariés. »

“ CLARA abrite aujourd'hui plus de 80 structures et CLARA bis, une quarantaine. Des chiffres que Hugues Sibille juge « significatifs ».

”

Pour Odile Lafont, « nos coopératives sont des agences de compétences. Il faut que les entrepreneurs puissent apprendre leur métier de producteur ». **La fonction de la coopérative consiste donc à les accompagner pour qu'ils puissent devenir des entrepreneurs salariés**, en les formant et en les professionnalisant dans leur domaine d'activité.

« Notre modèle économique se porte bien. La coopération nous permet de mutualiser les coûts : c'est notre solidarité à nous. On coopère pour la survie de notre coopérative et pour son développement économique.»

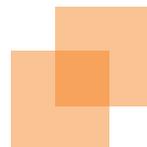
Un bilan que la responsable de la CAE explique par un travail collaboratif intense et l'émergence d'une intelligence collective: « **Le groupement c'est la force !** »

Une explication également partagée par **Hugues Sibille** : « coopérer, c'est aussi faire en sorte que le modèle économique soit plus solide. »

Ce constat soulève deux questions pour le président du Labo de l'ESS :

- « Pourquoi n'y a-t-il pas plus de CAE dédiées à la culture ? »
- « Pourquoi n'y a-t-il pas plus de monde dans les CAE culturelles ? »

S'il est vrai que « les codes sont un peu compliqués dans l'audiovisuel, **il faut réussir à essaimer les raisons du succès de CLARAbis.** » D'autant plus que « les jeunes réalisateurs sont de plus en plus intéressés par les CAE. C'est un public très sensible à cette forme d'organisation », conclut-elle.





**Christelle Neau** est animatrice territoriale de la Chambre Régionale de l'ESS Nouvelle Aquitaine.

La CRESS Nouvelle Aquitaine a pour mission d'accompagner le secteur de l'ESS dans la région .

**« L'animation territoriale, c'est la posture qu'a choisie la CRESS pour intervenir sur les territoires et pour accompagner et soutenir les acteurs dans le cadre de nos missions. »** Il s'agit de « répondre aux sollicitations et de faire en sorte que les réponses se construisent collectivement ». Pour cela, il faut donc « identifier des manières d'accompagner et de co-construire dans les territoires ».

A la CRESS Nouvelle Aquitaine, le programme ESSpresso, par exemple, a donc été mis en place dans cette optique de co-construction : Ce sont « des rencontres d'affaires qui visent justement à mettre en présence des acteurs de l'ESS et des acteurs de l'économie classique dans le but de favoriser le réseau, développer des partenariats, favoriser l'interconnaissance et développer l'activité économique sur ces deux champs, ESS et économie classique. » En septembre 2017, l'ESSpresso a été organisé par la CRESS à destination des acteurs de la culture pour les accompagner dans l'entrepreneuriat.

#### **Hugues Sibille questionne Christelle Neau sur le rapport des acteurs de l'ESS avec le secteur culturel :**

« La question de l'entreprise sociale se pose avec les associations en général. » Pour autant, il y a bien « des questions communes à l'ESS et à tous les acteurs culturels », notamment la question économique. Pour l'animatrice territoriale, **il est important que les acteurs culturels prennent conscience qu'ils sont bels et bien des acteurs économiques pour pouvoir développer leurs activités.**

Si la CRESS n'a pas vocation à répondre de manière privilégiée aux acteurs culturels par rapport aux autres acteurs de l'ESS, ce secteur représente tout de même 20% des sollicitations. L'accompagnement de ces structures porte majoritairement sur la structuration économique et concerne principalement deux axes de travail :

- **Le besoin de financement**
- **L'hybridation des ressources**

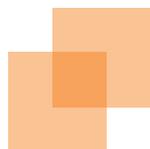
Christelle Neau conclue :

“ Nous avons senti une volonté des acteurs culturels de se rencontrer et d'établir des rencontres trans-sectorielles ”

## ECHANGE AVEC LA SALLE

**Une auditrice** commence par constater l'aspiration qu'il y a à donner plus de sens à son travail. « *Quelle part de cette recherche de sens y a-t-il dans le choix de la coopérative ?* ».

**Ce qu'Hugues Sibille résume avec une autre question** : « *Est-ce que vous voulez gérer le monde ou le transformer ?* »



**Frédéric Ménard** est le premier à répondre : « *On veut transformer le monde, le changer. On veut apporter et créer une offre culturelle dans ces quartiers. On travaille avec les voisins. On a développé une structure, les Jardins de voisins, dans la perspective de réaménager les espaces du quartier tous ensemble. De plus, le CA de la Coursive est une représentation des habitants de l'immeuble. Il y a un vrai lien avec les habitants du quartier.*»

**Une autre auditrice** revient quant à elle sur la problématique des Scop, inscrite au registre du commerce et qui n'ont donc pas accès au mécénat.

Effectivement, **Hugues Sibille** le confirme, « *une fondation ne peut pas financer des Scops, considérées comme des entreprises lucratives.* »





Enfin, **Hugues Sibille** interroge la salle pour trouver des interlocuteurs appartenant à la puissance publique afin de savoir comment se passe le dialogue entre l'ESS et les politiques publiques.

Pour répondre à la demande du président du Labo de l'ESS, **le directeur d'Arcadi Île de France prend la parole** :  
« Au sujet de la perception de l'ESS, il faut questionner la diversification des modèles de portage de projets et accompagner cette diversité de projets. La puissance publique n'a pas de politique suffisamment construite d'accompagnement de l'ESS et les politiques culturelles ne se suffisent pas à elles-mêmes pour accompagner une partie des enjeux qui se posent à elles ».

En clôture de cette table ronde, **le président du Labo de l'ESS** propose aux invités une dernière prise de parole sur une piste de réflexion privilégiée qu'ils pourraient mettre en avant auprès de la Ministre :

- **Frédéric Menard** met en avant l'accompagnement et l'éducation à l'entrepreneuriat dans les territoires.
- **Colin Lemaître** insiste sur la nécessité de mettre en place des politiques transsectorielles qui favorisent l'innovation collaborative pour les acteurs culturels.
- **Odile Lafond** aborde la question des conditions matérielle et pratique et termine par le besoin d'accompagnement et d'éducation à la collaboration.

**« On ne naît pas collaborateur, on le devient »**

**conclut Hugues Sibille**

Table ronde 2

TABLE RONDE

2.

Les  
Prospectives  
du Laboratoire  
Thème 2  
Culture & ESS  
Transition culturelle  
Le 14 Novembre  
de 10h à 13h  
@Gare de la Chapelle

# CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES POUR LES ENTREPRISES CULTURELLES

- **Stéphane Bossuet** – directeur d'ARTENREEL (Grand Est)
- **Eleferios Kechagioglou** – directeur du Plus Petit Cirque du Monde (Bagneux)
- **Christine Sinapi** – coordinatrice de l'équipe de recherche « Management des entreprises culturelles et des industries créatives » à la Business School of Burgundy (Dijon)
- **Emmanuelle Wattier** – directrice de l'Amical de production (Lille)

Avant de commencer ce deuxième moment de la ProspectivESS, **Hugues Sibille** rappelle que « le Mouvement Associatif et l'UDES ont commandité une étude, faite par KPMG, sur les modèles socio-économiques associatifs. **Cette étude montre qu'il y a une grande diversité des modèles économiques.** »

La mutation économique des structures culturelles de l'ESS s'impose de plus en plus pour faire face aux menaces financières qui pèsent sur ces deux domaines, telles que la fin des contrats aidés et la baisse des subventions.

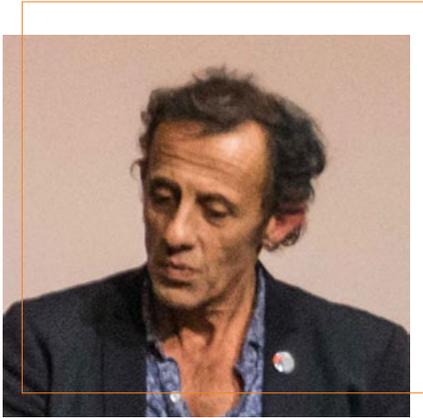


**Hugues Sibille :**

“

*Comment changer sans se renier ?  
Comment rester fidèle aux principes et  
aux valeurs de l'ESS, tout en changeant les  
modèles socio-économiques, à l'image d'un  
monde qui change ?*

”



**Stéphane Bossuet est directeur de la CAE  
« ARTENREEL »**

“ ARTENREEL est né en 2004 en Alsace, inspirée par deux personnalités de l'ESS et du monde de la culture que sont Hugues Sibille et Bernard Latarjet, pour répondre à une nécessité de coopération et de mutualisation et avec l'ambition de voir comment le secteur culturel pouvait évoluer. ”

Depuis, ARTENREEL a impulsé une dynamique sur le territoire du Grand Est, intéressé par la démarche des CAE : « Une seconde CAE a été créée pour les services à la personne, puis une troisième pour la multi-activité, une quatrième pour l'écoconstruction, et maintenant on est sur l'agriculture urbaine et rurale. A partir de la troisième, on s'est dit qu'il fallait consolider les modèles économiques. L'idée est donc venue de mutualiser un maximum de services en faveur des entrepreneurs de ces CAE, en lançant la constitution d'une SCIC qui en serait le chef d'orchestre. » La CAE était donc « un levier pertinent pour commencer », selon Stéphane Bossuet.

Cet ensemble de structures regroupe aujourd'hui **450 entrepreneurs-salariés** dans les CAE.

**Hugues Sibille questionne sur le modèle économique de la CAE.**

**Stéphane Bossuet :** « Au départ , on fait allégeance à des financeurs un peu classiques sur l'émergence et l'innovation et puis, assez facilement, on a trouvé des personnes pour nous accompagner. Mais très vite, il faut penser à la consolidation et c'est là que ça devient plus complexe. Avec le principe des CAE, on est sur un modèle économique 50/50. »

- **Des financements publics** au nom de l'intérêt général pour accueillir de nouvelles personnes qui sont en parcours d'accompagnement,
- **Des fonds propres grâce à une contribution coopérative :** « Ces personnes vont, par la suite, contribuer au modèle économique en y participant à hauteur de 10% de leurs chiffres d'affaires. Ils vont ainsi devenir sociétaires. »

« **On est vraiment dans un projet de transformation sociale et les artistes en font partie.** Le champ culturel évidemment en est un des leviers, mais pas le seul. C'est intéressant de voir comment l'écoconstruction, les services à la personne, les activités de consultants ou de formateurs forment un tout dans un écosystème, sur un territoire et sont une vraie richesse pour les artistes ».



En revenant sur la part des subventions publiques, **le président du Labo de l'ESS s'interroge :**

« Est-ce que vous la revendiquez ou est-ce que votre modèle à construire serait une CAE totalement autofinancée ? »

Pour Stéphane Bossuet, « l'ADN des CAE, si on met derrière une notion de professionnalisation, ne peut pas se dispenser de financements privés ou publics. **Le cœur de la mission des CAE réside dans l'intérêt général, pouvoir accueillir et accompagner sans discrimination tous les porteurs de projets.** Ce qui est différent des sociétés de portage qui ont une activité strictement commerciale. Les personnes qui intègrent la CAE sont à 80% des demandeurs d'emploi ou bénéficiaires des aides sociales lorsqu'elles arrivent. Pour autant, il y a une contribution qui vient compléter ce besoin d'argent et qui est autogéré par la solidarité des coopérateurs qui ont grandi au sein de la coopérative et qui vont donc contribuer à son modèle. »

**Hugues Sibille demande :**

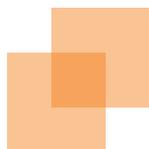
« Avez-vous aujourd'hui l'impression que vos financeurs publics sont à l'aise et acceptent cette idée d'une structure qui avance avec pour partie leurs subventions et pour partie une capacité de vendre des prestations, ou est-ce que vous sentez une pression pour trouver l'équilibre sans financement public ? »

« Le pari de l'ESS est d'être capable de construire ce modèle hybride où des entrepreneurs sont capables de créer de la valeur ajoutée dans un territoire par la production de biens ou de services, et par là même le territoire a tout intérêt à garder ces entrepreneurs. C'est important, dans le domaine artistique, que des designers, des illustrateurs et autres ne partent pas à l'autre bout du monde. On a vraiment besoin de ces talents dans nos territoires. Donc comment les garder ? On a intérêt à promouvoir ces modèles.»

Selon cet acteur culturel de l'ESS, l'enjeu est là : « On accompagne et on a besoin de moyens pour accompagner ces gens à entreprendre et, une fois qu'ils savent entreprendre, alors il y a une rétribution pour le territoire qui est évidente. »

**Selon le président du Labo de l'ESS, la valeur ajoutée sociale et culturelle n'est pas suffisamment appréhendée alors qu'il s'agit d'une condition de crédibilité:** « Est-ce que vous avez les bons outils pour démontrer l'impact que vous produisez ? »

« Il est clair que la valeur du PIB n'est pas suffisante, Il y a quatre ans, un travail de six mois a été mené sur les mesures d'impact de la CAE ARTENREEL. Une étude soutenue par le Grand Métropole avec la volonté de pouvoir démontrer, ensemble, la création de valeurs avec de nouveaux indicateurs économiques qui complèteraient ceux des emplois créés et du chiffre d'affaires. **Cette évaluation d'impacts a montré que pour un euro investi par la collectivité, on avait une rétribution de 5 euros sur le territoire. La collectivité a trouvé que le pari valait le coup ».**



**Elefterios Kechagioglou est directeur du Plus Petit Cirque du Monde à Bagneux**

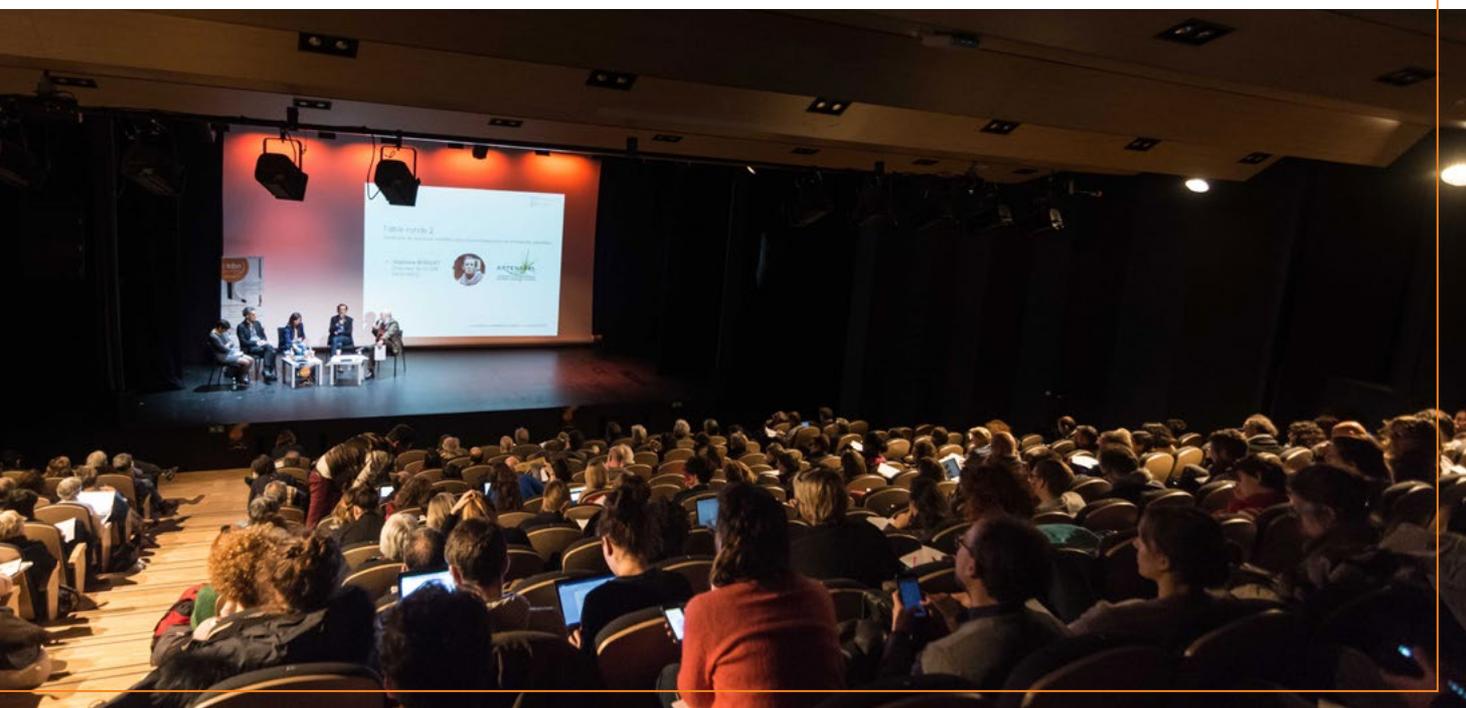
“ Créé il y a 25 ans par des habitants de la ville de Bagneux, le Plus Petit Cirque du Monde est un projet de proximité avec des valeurs de partage artistique et d'éducation populaire. Aujourd'hui l'association a grandi. Nous sommes dans un très beau bâtiment : une cathédrale du cirque de 28 mètres, tout en bois sans finition et qui a eu un coût très modeste, 3,5 millions d'euros pour 2000 m<sup>2</sup>. Le conseil d'administration de l'association est composé de 18 habitants, des personnes qui portent ce projet de façon bénévole. Le PPCM réunit ce qui a été séparé dans les années 1960 au niveau culturel: c'est un lieu de création/recherche artistique, un lieu de formation et un lieu de proximité et d'appropriation par les habitants. Nous sommes dans un quartier Politique de la Ville, en forte difficulté socio-économique, mais aussi avec une forte envie de changement et de désenclavement.

”



« Nous venons de créer une pépinière d'artistes. **Nous travaillons sur la posture de l'artiste entreprenant et non pas entrepreneur.** Ces jeunes artistes ont besoin d'avoir un modèle plus pluriel, et pour cela l'ESS est importante. »

Elefterios Kechagioglou donne ensuite sa définition de **l'artiste entreprenant** : « un artiste qui est au milieu de la société, qui comprend comment son travail créatif va répondre à des besoins d'aujourd'hui, de la population, en termes de transition urbaine, sociale et économique. »



**Hugues Sibille** : « Cette différence faite entre entrepreneur et entreprenant culturel est une distinction féconde et intéressante. Est-ce que vous, vous vous considérez comme un entrepreneur culturel ? »

**Elefterios Kechagioglou** : « Je me considère comme un directeur militant. Il faut repenser le mot entrepreneur dans une finalité sociale, mais oui, je me considère comme un entrepreneur social et solidaire. »

Concernant le modèle économique du PPCM, « d'où viennent les ressources, quelle est sa stabilité ou sa fragilité et les zones que lesquelles il doit faire attention ou évoluer ? » questionne Hugues Sibille.

Le budget du PPCM en 2017 est de 1,6 million d'euros. Il est composé à 52% de ressources publiques, 13% de financement privé et 35% de ressources propres.

- **Au niveau des ressources publiques** : « Nous avons des ressources qui viennent de la Culture, mais également de différents secteurs, comme celui de la Politique de la Ville ou du développement économique. Elles nous sont données par l'Etat et des collectivités territoriales. Notre particularité, c'est que nous avons beaucoup de conventions, notamment avec de tout petits montants. Nous produisons entre 120 et 140 dossiers de subvention par an et 70 à 80 d'entre eux réussissent. C'est un énorme travail. »
- **Au niveau des ressources privées** : « C'est quelque chose de nouveau, depuis 3-4 ans nous avons beaucoup cherché à diversifier nos ressources. Pour des raisons économiques, mais pas seulement : nous avons eu envie de nous ouvrir à d'autres secteurs d'activité. »
- **Ressources participatives** : « En plus des revenus de nos activités (enseignement artistique, ventes de prestations et de spectacles, billetterie), nous faisons appel, de façon régulière aux habitants pour "financer" le projet. Bénévolat, économie collaborative, crowdfunding... Par exemple, nous travaillons avec les citoyens pour permettre aux artistes en résidence d'être hébergés directement chez l'habitant. »

Pour cet entreprenant culturel, **la diversification des parties prenantes est une question essentielle « pour s'ancrer dans la réalité et ne pas créer une suroffre sans penser à la demande ».**

Une transversalité qui, selon lui, n'est pas suffisamment présente dans le monde de la culture :

« Je trouve que finalement le monde artistique a souvent une certaine arrogance vis-à-vis du monde économique. Je pense que c'est intéressant d'essayer de changer ça. On est tous créatifs et un banquier peut être aussi créatif qu'un artiste et vice-versa. Je pense que c'est une question de posture. »

**Après cette présentation de la situation économique de la structure, le président du Labo de l'ESS interroge l'avenir : « Êtes-vous serein ou angoissé ? »**

« On aborde l'avenir avec militantisme dans le sens où il y a un changement important que nous devons opérer. Il nous faut repenser les modèles et l'économie sociale et solidaire offre cette chance de pouvoir s'inspirer des secteurs où il y a de l'innovation sociale et économique. Il s'agit d'un enjeu majeur, car le secteur culturel a plutôt été du côté des conservateurs ces dernières années. »



**Christine Sinapi** est coordinatrice de l'équipe de recherche « Management des entreprises culturelles et des industries créatives » à la Business School of Burgundy.

La Business School of Burgundy est une école de management qui « propose une formation en management culturel de longue date dans laquelle a été créé un des premiers Masters en management culturel, il y a 25 ans. Aujourd'hui nous avons réunis nos ressources dans un centre. »

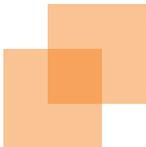
“

**Hugues Sibille** commence par interroger le sens des mots : « Qu'est-ce que le management culturel et y a-t-il un management culturel dans lequel l'ESS pourrait avoir une spécificité ? »

*« Au sens le plus étroit du terme, il s'agit de considérer l'ensemble des techniques ou des attitudes qui vont permettre de gérer une entreprise qui a pour objet la créativité artistique ou culturelle. Aujourd'hui on parle beaucoup d'entreprenariat culturel et il y a effectivement des proximités avec l'ESS. »*

Pour poursuivre la discussion, **Hugues Sibille** demande si les entreprises culturelles et l'ESS possèdent une dimension spécifiquement française ?

*« Il y a différentes segmentations que l'on peut faire selon le critère retenu. Par rapport au modèle économique et au poids financier de ceux qui paient des services, on peut distinguer l'Europe du Sud de l'Europe du Nord et les modèles anglo-saxons. »* Christine Sinapi pose également d'autres éléments de distinction, comme l'Histoire, la dimension institutionnelle et légale ou encore le dispositif d'accompagnement et de financement et le rapport à la politique culturelle. Une distinction peut se faire au niveau des financements publics, selon elle. *« Les Etats du Nord [par exemple] possèdent une vision plus libérale de la politique culturelle. »*



**Le président du Labo dénonce une certaine polarité française :** « Soit on est dans le domaine des gros établissements publics culturels, soit on est dans l'économie marchande lucrative, mais n'y a-t-il pas une troisième voie ? La bataille des idées n'est pas encore gagnée dans ce domaine. Et est-ce que l'on a raison de proposer cette voie-là ? »

**On peut distinguer trois modèles économiques dans le monde culturel :** « Il y a une partie du secteur qui est en économie de prototype, une partie industrialisée avec un fort enjeu d'investissement et une partie du secteur qui sont des biens publics, au sens économique, c'est-à-dire des biens non-rivaux, non-exclusifs et ceci implique forcément une perte. »

**« Globalement, il y a une nécessité de socialiser l'investissement dans le secteur culturel parce que, structurellement, on va générer des pertes. Cette socialisation de l'investissement ou de la perte est faite de différentes façons dans le monde, mais elle est toujours nécessaire. »**

« Je crois en effet que si l'on veut s'en sortir et faire un rapprochement entre ces deux mondes, il conviendrait que les modes d'évaluation et de conception de l'entrepreneuriat culturel, comme de l'ESS, soient pensés non pas en termes de contribution économique ou sociale, mais en englobant l'ensemble des parties prenantes, y compris la dimension culturelle et créative. Le point de tension que je vois entre l'ESS et le secteur culturel réside dans la dimension utilitariste. Je ne suis pas sûre qu'une entreprise culturelle ait vocation à être utile, quand bien même ce serait socialement. En tout cas, ce n'est pas la motivation première que l'on va constater chez les entrepreneurs culturels. »

Elle conclut: « Il y a deux dimensions, artistique et économique et il ne faut pas, sous prétexte d'un apport social évident, oublier **le premier objectif de la structure culturelle qui n'est pas utilitariste, mais qui doit contribuer à une dimension émancipatrice de l'humanité.** »



”

**Emmanuelle Wattier** est directrice de l'Amical de production



“ Créé en 2010 par 5 personnes dont 3 artistes, [L'Amical de production est] une plateforme coopérative de projet vivant qui crée et qui produit des spectacles et des projets qui vont de la pièce de plateau jusqu'à des performances solos, en passant par des installations... Notre métier est de créer et diffuser des œuvres pluridisciplinaires.

”

Le projet a démarré avec « la conscience que la structure influe sur la création et l'œuvre. Il s'agit de projets qui réfléchissent en même temps au fond et la forme », explique la directrice avant de rajouter que « **les fondateurs ont voulu sortir de ce qui fait une compagnie de théâtre classique sans non plus créer une entreprise de production mais plutôt une structure intermédiaire qui soit une coopérative de projet vivant.** »

Concernant le statut coopératif de la structure, « on est en plein changement. Une transformation en SCIC est en cours pour le 1er janvier » précise Emmanuelle Wattier.

**Quelques chiffres concernant le modèle économique de l'Amical de production sont également donnés par la directrice :**

Le chiffre d'affaires de la structure est d'environ 900 000 euros, autofinancé à 80% par la vente de spectacles auprès de programmeurs appartenant au réseau national, européen et international. Les 20% restant viennent de fonds publics. En ce qui concerne son activité, l'Amical de production est à plus de 70% de diffusion et 30% de co-production pour financer les phases de création.

« Les bénéfices deviennent des fonds propres et permettent de stabiliser la structure, d'investir dans de nouveaux projets, d'aider des créations en souffrance ou de développer de nouvelles compétences comme la prospection ou la coordination technique : un partage des bénéfices qui permet vraiment de mutualiser des fonds qui n'existeraient pas sans ça ».

Pour **Hugues Sibille**, ce témoignage correspond bien à « un système dans lequel bénéfices et charges s'équilibrent durablement et permettent d'atteindre les objectifs d'utilité sociale de la structure. »

La stabilité économique de la structure est également due à l'équilibre des projets entre la création et la diffusion, précise Emmanuelle Wattier : « *la diffusion permet d'investir dans la création.* » Selon elle, **l'Amical de production se situe « entre la production ultra-subventionnée, qui est vraiment basée sur la recherche et la production ultra-privée qui recherche la rentabilité des spectacles. On a vraiment essayé de créer une production hybride partageant création et diffusion. »**

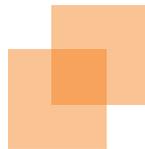
Depuis sa création, l'Amical de production a également eu des succès, « *des locomotives économiques, comme Cheval ou encore Germinal qui tournent encore actuellement* » et qui ont apporté notoriété et reconnaissance à la structure, ajoute-t-elle.

Revenant sur le changement de statut qu'est en train d'opérer la structure, **Hugues Sibille** se demande pourquoi cette transformation en SCIC, « *s'agit-il de valoriser l'aspect entreprise ?* »

« *Je pense que l'on peut pousser le modèle associatif très loin dans l'économie* » répond Emmanuelle Wattier. Cette dernière met en avant le fait « *d'assumer le modèle entrepreneurial* » pour expliquer ces décisions tout comme la « *recherche de coopération entre artistes et producteurs.* » De par cette dimension transversale, « *la SCIC correspond vraiment bien à ce qu'on veut faire de l'Amical de production* » conclut-elle.

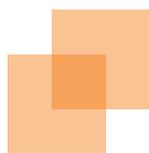
« *Qu'est-ce que vous mettez derrière cette recherche de coopération ?* » demande pour finir **le président du Labo de l'ESS :**

Pour Emmanuelle Wattier, la dimension coopérative permet de créer un symposium artistique avec la possibilité de parler des problématiques propres à ce secteur d'activités et notamment « *la phase tabou de la création.* » Elle permet également « *un partage des ressources publiques dont 20% sont complètement mutualisées* » dit-elle pour terminer son intervention.



## ECHANGES AVEC LA SALLE

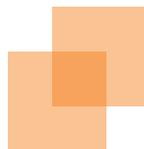
**Une auditrice** prend la parole : « *J'ai vu dans de grandes structures une problématique d'organisation du modèle économique culturel français très pyramidal.* » **Elle aborde ainsi la question du management qui peut se résumer, selon elle, à « amener, guider, conduire une équipe. »** Pour autant, elle partage son expérience : « *j'ai beaucoup vu de grandes institutions qui prônent le statut coopératif en termes de modèle descendant de la direction vis-à-vis des salariés, mais qui sont de vraies dictatures. Les critères d'évaluation des grandes scènes des festivals de là où il y a du budget doivent être évalués au sein d'un critère d'utilité sociale. Vérifions.* »



**Christine Sinapi** répond à la question du management culturel : « *Dans le cadre académique, ce que vous décrivez concerne le domaine des ressources humaines. Dans les secteurs créatifs mobilisant un travail intellectuel, on sait que les modes de management hiérarchiques sont relativement inopérantes.* »



**Un auditeur** : « On constate, avec la baisse des subventions et la hausse des demandes pour du mécénat, un trait entre la culture et l'ESS. C'est une trousse à outils formidable pour accompagner les mutations auxquelles le secteur culturel est confronté. »  
Concernant la question du modèle économique, il se demande, comme le président du Labo de l'ESS, « **comment tenir les deux bouts entre les valeurs défendues et l'économie recherchée?** »



**Elefterios Kechagioglou** répond :  
« Aujourd'hui, il y a un modèle socio-économique innovant qui va de pair avec une innovation et une liberté artistique. L'innovation artistique partagée par les habitants peut se mettre en place. **Il faut faire en sorte que l'innovation économique et artistique aille de pair.** » A cela, il ajoute que l'utilité de l'art se trouve dans « les valeurs d'humanité. **Il y a un besoin de culture pour redonner de l'humanité à un système économique qui a perdu ces valeurs.** Il faut que l'on soit nous-mêmes des acteurs de l'innovation. Nous devons créer de la valeur économique. »

### Deux intervenants prennent une dernière fois la parole :

**Stéphane Bossuet** : « Finalement le secteur utilise assez peu les statuts de l'ESS. Il est étonnant que les centres dramatiques soient en SARL et que les créatifs dans les tiers-lieux ou espaces coopératifs soient autoentrepreneurs et utilisent le statut le plus libéral qui soit. »  
Après ce constat, le directeur d'ARTENREEL se demande alors « **Comment continuer à évoluer dans le modèle coopératif? ESS et culture doivent se rassembler. L'ESS n'a pas vu l'importance du secteur culturel, et inversement, dans leur proximité. On peut apporter des innovations par le modèle de la coopération.** »

**Elefterios Kechagioglou** donne des pistes de travail :

- « Réfléchir à un pôle d'investissement privé dédié à l'art et la culture.
- Faire évoluer le modèle d'une culture ultra-subventionnée et y voir une opportunité de se transformer en repensant la relation entre acteurs culturels et financeurs publics
- Etudier la piste du développement de nos structures, comment s'auto-diversifier et s'auto-produire ? »

# CONCLUSION

---

**Hugues Sibille** - Président du Labo de l'ESS

**Bernard Latarjet** - Conseiller culturel

**Hugues Sibille** reprend ce qu'a annoncé le Haut-commissaire à l'ESS, Christophe Itier, en deux pistes de travail :

- **Mettre en place un pacte de développement et de croissance pour l'ESS**
- **L'innovation sociale avec une politique d'accélération de l'innovation.**

Ces deux pistes doivent également concerner le secteur culturel et sa place dans l'ESS, et réciproquement.

Pour finir, **Bernard Latarjet** conclut la rencontre :

“

*Comme je posais la question en introduction je la redis en conclusion. Pourquoi des réalisations aussi exemplaires, couronnées d'autant de succès, sont si rares, si peu nombreuses, si exceptionnelles, si marginales ? Pourquoi le nombre des formes accomplies de coopération stagne sur le territoire dans le secteur culturel (50 SCIC culturel, 12 PTCE...)? Pourquoi, n'y a-t-il pas plus de Plus Petits Cirques du Monde, d'Amical de production ou de Coursives Boutaric ? Qu'est-ce qu'il faut faire pour que ça croisse, que ça essaime ? C'est la question que nous devons nous poser collectivement à la lumière de ces expériences.*

”

Selon lui, il faut « essayer d'approfondir l'analyse de la situation, de ses freins et de ses blocages. Il faut les voir pour les surmonter. » Pour cela, il propose plusieurs pistes de réflexion :

- « Comment faire pour que les financements publics soient mieux adaptés à la pluridisciplinarité, la transversalité, l'hybridation, la dimension sociale des projets, la coopération ?
- Comment mieux aider la renaissance de l'action culturelle ? Du fait de la crise sociale, on commence à se souvenir que l'émancipation des citoyens est une ambition des politiques culturelles.
- Comment mieux soutenir les tiers lieux, les réseaux ?
- Comment mieux prendre en compte la grande diversité des formes de coopération et encourager leur développement ? »

“

*Dans les semaines qui viennent nous allons reprendre l'enseignement de ces expériences et aller le plus loin possible dans l'identification des freins. Nous allons essayer de proposer un certain nombre de voies d'action. Nous avons besoin de mieux partager les fruits de l'expérience. Il faut nous organiser pour mieux nous faire connaître.*

”





Nous souhaitons remercier Sandrina Martins, directrice du Carreau du Temple, et son équipe pour avoir accueilli notre rencontre ProspectivESS.

Événement organisé par Camille Sultra et l'équipe du Labo de l'ESS

Direction éditoriale : Françoise Bernon  
Rédaction et création graphique : Maud Mouysset  
Impression : ÇAVA BURELOR PRINT  
Crédit photos : Le Labo de l'ESS



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



@lelabo\_ess



Labo ESS

Février 2018

41, rue de Bellechasse - 75007 Paris  
01 80 05 82 00  
contact@lelabo-ess.org

