

Friche La Belle de Mai

Expérimenter, produire et innover à travers
l'art et la culture avec son territoire et ses
acteur·rice·s

FRICHE
LA BELLE
DE MAI

Fiche d'identité

Date de création : 1992 sous forme
associative (création de la Scic en 2007)

Secteur d'activité : Culture, spectacle,
activités sportives

Activité : Soutien au spectacle vivant

Territoires d'activité : Marseille

Statut juridique : Scic SA

Nombre de salarié·e·s : 73 ETP

Nombre de sociétaires (2023) : 84
sociétaires

Collèges de vote : 4 collèges
(contributeur·rice·s, producteur·rice·s,
travailleur·euse·s, proximité)

Chiffre d'affaires net (2023) : 8 562 808 €

Résultat net (2023) : 106 615 €

Total capitaux propres (2023) : 25 832 049 €

**Part des subventions d'exploitation dans
les produits d'exploitation (2023)** : 61 %

Autres chiffres clés (2023) :

- 70 structures résidentes
- 400 000 visiteurs annuels du site
- 51 809 spectateur·rice·s de spectacles
vivants
- 130 770 spectateur·rice·s des grands
événements musicaux
- 26 000 personnes ont fréquenté les
expositions

Site internet : <https://www.lafriche.org/>

Présentation de la coopérative et de son activité

La Friche La Belle de Mai est un **tiers-lieu œuvrant dans le champ artistique et culturel**. Elle est basée à Marseille au sein du quartier populaire de la Belle de Mai, dont elle porte le nom.

Le projet est piloté à son origine par l'association Système Friche Théâtre au début des années 1990. L'association co-existe avec la Scic créée en 2007 jusqu'en 2013, date à laquelle les deux entités ont fusionné. La Friche La Belle de Mai se présente comme un **commun urbain**, un lieu d'innovation, d'expérimentation et démonstrateur à travers l'art et la culture. La Friche travaille aussi à la redirection écologique et l'expérimentation urbaine.

Sa spécificité réside dans son ingénierie technique de production culturelle et sa capacité à co-construire ses projets avec les résident-e-s du lieu – les activités proposées par la Friche sont souvent à l'initiative des producteur-rice-s résident-e-s – et les acteur-rice-s de son territoire de proximité. La Scic vient en appui fournissant le foncier et son ingénierie de communication et de production.

Ses actions sont reconnues et soutenues dans le cadre d'une convention de service d'intérêt économique général (SIEG)⁵⁸ signée avec la mairie de Marseille et la Région Sud. Ces objectifs portent sur différents champs : diffusion artistique et culturelle, sensibilisation artistique et culturelle (incluant des missions d'accompagnement de projets d'éducation artistique et culturelle ; des missions d'accompagnement de pratiques artistiques et culturelles de tous les publics, notamment les jeunes en et hors temps scolaire), transformation urbaine et territoire apprenant et solidaire (incluant des objectifs d'animation d'un service d'accueil et de médiation culturelle et sociale avec les structures intervenant sur le quartier ; des objectifs d'animation de parcours d'insertion à travers la mobilisation de l'écosystème interne et externe de la Friche).

Des espaces mutualisés au service des artistes et du public

La Friche se développe sur un foncier de 100 000 m² (dont 45 000 m² au sol et 30 000 m² de surface utile), qu'occupaient à l'origine une manufacture de tabac.

Ces espaces permettent de réaliser des activités ouvertes au public, et sont aussi composés de salles de spectacles mises à disposition des producteur-rice-s sans contrepartie. 15 000 m² sont dédiés aux usages des 70 résident-e-s du lieu, leur permettant d'y conduire leur activité : bureaux, ateliers, espaces de stockage, etc. Ces espaces sont mis à disposition à travers des conventions d'occupation. Il n'y a pas de contrepartie de loyers mais les charges d'exploitation sont mutualisées et réparties financièrement entre les résident-e-s et la Scic (sécurité, maintenance, gestion du bâti, service de conciergerie) au prorata de la surface occupée par chacun-e.

⁵⁸ Ce cadre juridique, issu du droit européen (paquet Almunia entré en vigueur depuis le 31 janvier 2012) permet, par un conventionnement avec toute structure publique ou privée, de déroger aux règles du droit économique et du droit de la concurrence, dès lors que ces dérogations sont nécessaires, proportionnées et poursuivent un intérêt général. Pour en savoir plus : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/cohesion-territoriale/services-dinteret-economique-general-sieg-et-obligations-de-services-publics>

Un sociétariat représentatif des parties prenantes du projet, une gouvernance active

En 2023, le sociétariat de la Scic comptait 84 sociétaires (31 personnes morales et 53 personnes physiques), répartis en quatre collèges de vote :

- Collège contributeur·rice·s (Ville de Marseille, Région Sud)
- Collège des producteur·rice·s (27 personnes) composé de personnes représentant les structures résidentes
- Collège des travailleur·euse·s (31 personnes) composé des salarié·e·s de la Scic et des personnes physiques des structures résidentes
- Collèges proximité (24 personnes) composé de personnes souhaitant s'impliquer dans la vie de la coopérative, en tant qu'habitant·e du quartier et/ou usager·ère de la Friche

Chaque collège est représenté en conseil d'administration par plusieurs membres pour un mandat de six ans, avec une répartition de 14 membres au conseil d'administration. Ce conseil se réunit quatre fois par an. Les collèges sont autonomes dans l'organisation de leur gouvernance et le temps de travail passé est bénévole. La Friche s'organise aussi autour de groupes de travail ou de commissions qui émettent des avis, des contributions et font circuler l'information, en interaction avec les instances formelles du conseil d'administration.

Le directeur adjoint de la Scic souligne :

« Tout ce temps invisible, tous ces espaces sont une capacité de contribution et de production invisibilisées, qui nourrit la coopération et le modèle économique »⁵⁹

Principales étapes de la structuration du modèle socio-économique de La Friche

1992-2007 | Les débuts de la Friche la Belle de mai

À la création de La Friche en 1992, une dizaine de structure s'étaient associées pour porter un projet d'innovation culturelle et artistique. Elles créent **une structure pilote, Système Friche Théâtre, sous forme associative, ayant un rôle de portage administratif et institutionnel**, en permettant la réception de subventions du champ culturel, social et éducatif. L'association assurait également la **coordination générale du projet** afin de porter l'identité « Friche » et un rôle d'incubateur, permettant d'accueillir de nouveaux·elles usager·ère·s et de porter de nouveaux projets. L'association a commencé à faire de l'accompagnement en ingénierie, sur le plan technique.

Ces premières activités se sont déroulées dans le cadre d'un foncier fragile (bâti dégradé), propriété de la Ville de Marseille, qui en assurait la gestion administrative. L'organisation se trouvait alors dans une situation de précarité, ne disposant d'aucun titre d'occupation.

2007 | Sécurisation du foncier et formalisation des relations d'occupation et d'usage

Afin de sécuriser la gestion foncière, **la Scic est créée en 2007**, dans la perspective de porter un **bail emphytéotique administratif (BEA)** d'une durée de 45 ans. À travers ce bail, il s'agissait de développer

⁵⁹ Johan Nicolas, directeur adjoint de la Friche La Belle de Mai (propos recueillis en mai 2025)

un modèle de régénération urbaine et d'économie plurielle, avec la vocation de garder l'aspect collectif du projet originel, d'en garder la mémoire, tout en permettant l'entrée de nouvelles parties prenantes, dont les institutions publiques. La Scic est donc identifiée comme un véhicule adapté pour la Friche, permettant de donner forme à un espace de coopération public-privé et citoyen.

La promesse de bail a été signée en 2009 mais le bail n'est conclu qu'en 2011. Une fois adopté, le BEA a permis à la coopérative de se projeter de manière pérenne et sécurisée mais il faisait aussi porter à la coopérative la responsabilité de gérer ce commun foncier. En conséquence, elle a dû formaliser les relations d'occupation et les usages du lieu. Faisant face à des transferts de charges importants, la Scic a dû revoir son modèle économique, notamment par la **diversification des usages et le développement de pratiques de privatisation**.

2013 | Rénovation du lieu et ouverture d'espaces pour accueillir le public

Le bâtiment occupé par la Friche est rénové de manière significative entre 2013 et 2014, pour un coût de 29 millions d'euros (HT). Les travaux ont été accompagnés de financements publics conséquents et fait l'objet de prêts d'investissement.

Dans le même temps, le lieu élargit son public : d'un lieu perçu comme confidentiel – à destination des seule-s artistes – il devient un espace ouvert. Ce qui a poussé la Scic à consolider ses métiers d'accueil, de médiation, tout en préservant son activité de lieu de fabrique.

L'association « Système Friche Théâtre » qui co-existait avec la Scic depuis 2007 cesse son activité au profit de la coopérative 2013.

2021 | Refonte du schéma coopératif

Passées les périodes de transformation du projet de la Scic entreprises en 2011 avec la signature du bail puis les travaux importants entrepris en 2013, les parties prenantes du projet de La Friche se sont mobilisées pour **renforcer la dimension démocratique et coopérative de son fonctionnement**.

L'animation de la vie coopérative s'est structurée en 2018, développant des processus démocratiques et participatifs de décision pour aboutir en 2021 (au moment de la crise sanitaire et dans un moment de suspension des activités) à un **schéma d'orientation coopératif**, dessinant des intentions pour les années à venir. Ce schéma a été écrit par une cinquantaine de personnes réparties dans des groupes de travail sur différentes thématiques. Cela a contribué à dessiner les contours d'un socle commun permettant de créer une émulation et faire entrer de nouvelles personnes au sociétariat.

Caractéristiques remarquables du modèle socio-économique de la coopérative

Un modèle hybride reposant majoritairement sur les subventions publiques

Le modèle financier de la Friche repose sur trois types de ressources :

- Des **subventions** perçues en compensation des services rendus dans le cadre de la convention de SIEG. Celles-ci comptent pour 57% des ressources financières de la coopérative, une part significativement supérieure à la moyenne des Scic (13%), y compris dans le secteur culturel (23%). Ces subventions permettent à la Scic de réaliser des missions d'intérêt général en dehors d'un cadre marchand.
- Des **ressources marchandes liées à l'exploitation du lieu** : participation aux charges des résident.e.s, loyers du restaurant et d'une boutique, privatisations événementielles. Ces

produits représentent 23% des ressources financières de la Scic.

- Des **ressources publiques et privées liées aux projets culturels menés** : billetterie, refacturation des coproductions, subventions spécifiques à certains projets. Elles comptent pour 20% des ressources de la Scic.

Bien que les compensations financières pour la réalisation du SIEG représentent une part importante du modèle économique de la Friche, celles-ci n'ont pas évolué depuis la signature de la convention et ce malgré l'inflation et le volume de charges important qui incombe à la Scic. Aussi, la coopérative a eu besoin d'**hybrider davantage son modèle économique** en développant les activités de privatisations événementielles. En 2023, la privatisation a rapporté 1,03 millions d'euros (+92% par rapport à 2022). Par ailleurs, elle a repensé le modèle économique de certaines activités de production, comme pour son événement estival « On air », dans le cadre duquel un ticket d'entrée a été mis en place (l'accès était auparavant libre), avec néanmoins la gratuité pour les « voisins » de la Friche, à savoir les habitant.e.s du quartier.

Un questionnement sur les usages du lieu dans une perspective de redirection écologique

Friche La Belle de Mai porte **une réflexion et des actions de transition et redirection écologique**, en lien avec sa responsabilité de bailleur d'une part et dans la lignée de sa mission sociale de lieu d'expérimentation et d'innovation d'autre part. En partant de l'origine industrielle du lieu et de ses activités actuelles, la Friche a engagé ses réflexions en tenant compte de la question des effets sur la santé des résident.e.s et usager.ère.s, de leur confort mais aussi sur de potentiels renoncements (par exemple, l'annulation d'événements dans le cadre de trop fortes chaleurs par exemple). Des enjeux qui ne sont pas sans lien avec le modèle socio-économique de la structure puisqu'elle touche directement les conditions d'usage et de travail et les recettes liées à l'événementiel.

Ces réflexions ont conduit la Scic à se doter d'un nouveau **schéma directeur**, travaillé avec les usager.ère.s et résident.e.s, avec l'appui d'un bureau d'étude environnemental, de deux architectes et d'un chercheur travaillant sur les questions de redirection écologique. La Scic a notamment lancé des actions de transformation du lieu (désimperméabilisation, végétalisation et renaturation, gestion de l'eau, lutte contre les îlots de la chaleur), en lien avec ses résident.e.s. Elle mène aussi avec eux-elles des explorations, à travers des projets artistiques sur les représentations liées à la transition écologique. Enfin, pour répondre à tous ces enjeux et animer un espace d'échange, La Scic a lancé le Labo Friche, avec la volonté de se positionner comme un hub à Marseille pour partager les expériences et savoirs, animer les discussions et être en lien avec les acteur.rice.s de la recherche, du monde culturel, des citoyen.ne.s, dans une perspective d'écologie populaire.

Un lieu ouvert aux dynamiques territoriales

Dans le cadre de ses missions d'intérêt général et en cohérence avec sa volonté d'être une fabrique artistique en prise avec son territoire de proximité, la Friche a enclenché depuis deux ans un **projet de coopération territoriale** avec les structures locales et les habitant.e.s du quartier, visant à inscrire le modèle socio-économique de la coopérative dans une logique de solidarité locale. Grâce à un financement de la Fondation de France, un poste à temps plein a été ouvert permettant de concrétiser la vision de la Friche fonctionnant comme un commun urbain. La Scic s'est rapprochée d'individus, de collectifs non structurés et de structures du quartier formant désormais une communauté de 40 participant.e.s. Ses membres abondent un **fonds contributif** géré collectivement et permettant de favoriser la capacité d'agir des habitant.e.s du quartier.

Par ailleurs, en lien avec sa réflexion sur les usages du lieu, la Scic a ouvert un **espace dédié aux acteur·rice·s du quartier** qui peuvent s'y réunir. La gestion de cet espace est collective.

Aujourd'hui, se pose la question de la pérennité du poste d'animation et du fonds, le financement du programme arrivant à son terme fin 2026. La Scic s'est tournée vers la métropole pour pérenniser cette activité – à travers le dépôt d'une réponse à un appel à projet sur l'innovation territoriale – et s'interroge sur l'abondement de ce fonds à travers une quote-part prélevée sur les recettes dégagées par la privatisation des espaces.

Enjeux identifiés pour le futur

La Scic identifie deux principaux enjeux pour l'avenir du projet :

- Diversifier les ressources, notamment marchandes (à travers la privatisation des lieux) pour assurer l'équilibre financier, tout en gardant une offre de service d'intérêt général dans un contexte de politiques publiques où la ressource se raréfie ;
- Poursuivre les réflexions et actions autour de la transition écologique en se questionnant sur l'habitabilité du lieu et la durabilité de ses usages.

Modèle socio-économique de Friche La Belle de Mai Synthèse des faits marquants		
Quoi ?	Avec quelles ressources ?	Comment ?
• Un lieu de fabrique artistique et culturelle à travers des spectacles et événements • Un commun foncier dédié aux usages culturels et artistiques mais aussi largement ouvert au public ◦ Mise à disposition d'espaces pour 70 structures résidentes ◦ Une ouverture sur le quartier à travers des actions de médiation, d'insertion professionnelle et de formation • Un schéma directeur co-construit et centré autour des questions de redirection écologique	• 73 ETP et une centaine de sociétaires • 70 résident·e·s • Une convention SIEG signée avec la ville et la région • Un bail emphytéotique administratif permettant de sécuriser le foncier et de formaliser les relations d'occupation du lieu	• Un sociétariat qui rassemble les résident·e·s du lieu, les salarié·e·s de la Scic, deux collectivités et les usager·er·s de proximité ◦ Un schéma coopératif co-construit, dessinant les contours d'un nouveau projet de coopération entre les sociétaires de la Scic et usager·ère·s du lieu ◦ Des temps d'échange informels à la fois dans les collèges et à travers des groupes de travail et commissions thématiques • Une dynamique de coopération avec les habitant·e·s et structures du quartier, donnant lieu à un fonds mutualisé au bénéfice des projets citoyens
Éléments transversaux		
• Une Scic SA avec un conseil d'administration dans lequel sont représentés les quatre collèges de vote		

Pour retrouver l'étude complète "Les modèles socio-économiques des Scic" rendez-vous sur le [site du Labo de l'ESS](#) en scannant ce QR code :

