

L'AFFÛT

---

FORUM

ENTREPRENDRE

DANS LA

CULTURE

COMPTES-RENDUS

DES TABLES RONDES

MORCEAUX CHOISIS

---

DOSSIER

AVRIL / MAI / JUIN 2019



## INTRODUCTION

Le premier forum régional **Entreprendre dans la culture en Nouvelle-Aquitaine** a eu lieu les 6 et 7 décembre 2018 au Confort Moderne à Poitiers (Vienne).

Organisé par L’A., avec l’appui de la DRAC Nouvelle-Aquitaine et la Direction générale des médias et industries créatives (DGMIC), la Région Nouvelle-Aquitaine, le Confort Moderne, la Ville de Poitiers et associant CO, l’ALCA, la CRESS, Pôle Emploi Spectacle et le RIM, ce temps fort dédié à l’entrepreneuriat culturel, avait pour thème *Pour un entrepreneuriat culturel responsable*.

Opérateurs culturels, artistes du spectacle vivant, plasticiens, agents des collectivités et de l’État, diffuseurs, élus, entrepreneurs, professionnels du livre, bénévoles d’associations, demandeurs d’emploi, étudiants... plus de 300 personnes sont venues au Forum.

La programmation s’est organisée autour de la conférence inaugurale, qui a marqué le premier temps fort de ce rendez-vous, de 12 tables rondes, 7 ateliers, 3 réunions d’information, 1 Espresso culture et 1 Pecha Kucha.

Trois journalistes ont suivis les tables rondes et en ont produit une synthèse que vous trouverez en partie dans ce dossier. Les comptes rendus n’ayant pu intégrer à ce dossier, faute de place, concernent les thèmes suivants : « les droits culturels », « le COREPS Nouvelle-Aquitaine » et « Comment assurer la pérennité des projets lors d’un renouvellement de gouvernance associative ou le départ du fondateur ou de la fondatrice ». Vous les retrouverez sur le site dédié : [entreprenreculture-nouvelleaquitaine.fr](http://entreprenreculture-nouvelleaquitaine.fr)

L’édition 2019 se déroulera au Théâtre de Gascogne à Mont-de-Marsan (Landes). Des thématiques nouvelles seront proposées pour poursuivre le débat sur les enjeux humains, artistiques et territoriaux d’aujourd’hui et de demain.

*L’ensemble des comptes-rendus des tables rondes, les photos et les vidéos du Forum 2018 sont sur le site : [entreprenreculture-nouvelleaquitaine.fr](http://entreprenreculture-nouvelleaquitaine.fr)*

## Sommaire

LES RICHESSES HUMAINES	P. 3	FAIRE ÉVOLUER LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES	P. 10
DIFFUSONS AUTREMENT !	P. 5	LES COMMERCES CULTURELS DE PROXIMITÉ : MOTEURS D’ATTRACTIVITÉ POUR LES TERRITOIRES	P. 11
LA COOPÉRATION AU SEIN DES POLITIQUES PUBLIQUES : UN ENJEU DE SOCIÉTÉ	P. 6	TIERS-LIEUX, DES ALTERNATIVES À EXPLORER	P. 13
LES NOUVEAUX MODÈLES COOPÉRATIFS	P. 7	L’ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS CULTURELS	P. 14
CULTURE & ESS : UNE RELATION FERTILE	P. 9		

# LES RICHESSES HUMAINES

Par Benoît Hermet

Les relations entre la culture et l'économie ont toujours été complexes, nourries de paradoxes. Les artistes et leurs « entreprises » sont des citoyens et des acteurs économiques qui créent de la valeur... sans être des entrepreneurs comme les autres ! « *La culture et l'entreprise culturelle véhiculent des richesses humaines qui valorisent d'autres façons de travailler, attentives à la qualité de vie, à une démarche responsable* », a rappelé Nicolas Dextreit, président de L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine. Le projet créatif est souvent perçu comme « mystérieux » alors que l'apport de la culture à l'économie française est aujourd'hui avéré<sup>1</sup>. En même temps, la création a toujours bénéficié de subventions et de soutiens. Dès lors, comment accompagner les structures sans les rendre dépendantes des financements publics ? Comment aborder les nombreux défis que sont la pérennisation des emplois, le management d'équipes, la responsabilité sociétale ?

## ART ET ÉCONOMIE, DES LIAISONS DANGEREUSES ?

Au fil de l'Histoire, ces relations complexes entre économie et artistes se confrontent à de nombreuses reprises. C'est même l'un des fondateurs du libéralisme, l'économiste Adam Smith, qui au XVIII<sup>e</sup> siècle considère la culture comme un « bien public » dont la contribution à l'éducation justifie des aides. Au début du XX<sup>e</sup>, le Bloomsbury Group à Londres voit dans

« *L'industrie culturelle rapporte à la France 7 fois plus que l'industrie automobile.* »

la culture un des fondamentaux de la civilisation humaine, qui peut être soutenu à condition d'envisager toutes les alternatives privées. Le subventionnement dans la durée questionne la viabilité des structures et la part que la collectivité peut accorder en regard des autres besoins nécessaires à son fonctionnement. Dans les années 1980, l'économiste Xavier Dupuis avance même l'idée que l'intervention des pouvoirs publics empêcherait le secteur culturel de trouver ses propres ressources ! En outre, les subventions dépendent aussi de choix politiques. Qui aider en priorité ? Les spectacles de notoriété, véhiculant un certain prestige, ou les compagnies les plus modestes ?

## DES DISPARITÉS, UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

L'image de la « pyramide » des subventions allouées au théâtre en France est éloquent à ce sujet : 4 théâtres nationaux mobilisent 57 M€, 657 compagnies se partagent 29 M€<sup>2</sup> ! « *Le succès dépend pourtant d'une cascade informationnelle et d'une part de hasard* », rappelle Vincent Gatel, conseiller budgétaire auprès d'entreprises du spectacle vivant. Dans un contexte actuel de diminution des financements publics, la baisse des dotations auprès des collectivités territoriales impacte directement les structures culturelles. Un changement d'équipe ou de majorité locale peut mettre en difficulté voire supprimer des projets artistiques.

Face à ces aléas, d'autres ressources doivent être trouvées en s'inspirant de l'économie sociale et solidaire (ESS), en sollicitant des aides de la politique de la ville ou de l'aménagement du territoire. « *Les entreprises culturelles peuvent trouver des externalités positives pour mieux garantir leur pérennité* », indique Vincent Gatel.

## S'ADAPTER À DES ÉVOLUTIONS MULTIPLES

Diversifier les ressources, évaluer pour pérenniser un projet, c'est aussi ce que préconise Federica Antonaglia, Docteur en Sciences de Gestion à l'IUT de Bordeaux. « *L'entrepreneuriat culturel se développe pour répondre à une pression financière de plus en plus importante. Il faut inventer de nouveaux modèles.* » Des solutions existent sans doute au croisement de la culture et de l'économie, en décroissant les clivages traditionnels. Ces évolutions sont d'autant plus impératives que la société elle-même change. On parle aujourd'hui d'« omnivorisme culturel ». Avec le numérique, les supports de diffusion se démultiplient. Les systèmes de valeurs évoluent aussi à travers la notion de biens immatériels ou d'échanges de services. L'activité artistique se distingue également de l'écosystème des industries créatives (musées, médias, architecture, design, communication...) parce qu'elle relève à la fois du marché et de l'intérêt collectif. Certains artistes portent un projet personnel sans se soucier de sa rentabilité, parfois même en contestant toute logique marchande. La définition d'une entreprise culturelle varie selon les contextes mais toutes peuvent intégrer des valeurs esthétiques, humaines et sociétales, qui concernent aujourd'hui toutes les organisations.

1. Sur ce sujet, consulter notamment le rapport de Serge Kancel : [ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000006.pdf](http://ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000006.pdf)

2. Chiffres issus du projet de loi de finances 2017.

3. Voir à ce titre le schéma de l'économiste David Throsby.

## DES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

« En matière de préoccupations sociales, éthiques ou environnementales, les organisations culturelles ne sont pas toutes vertueuses au quotidien ! », observe Charlotte Parseaud, fondatrice d’Espace Cambio<sup>4</sup> formatrice dans l’économie créative et solidaire. « La législation n’est pas toujours appliquée, certaines structures ont des gouvernances peu démocratiques. » La norme internationale ISO 26000 peut être adaptée aux organisations culturelles, à l’image du travail réalisé par la Région Nouvelle-Aquitaine avec la filière des musiques actuelles<sup>5</sup> qui a synthétisé quatre enjeux principaux : **gouvernance, conditions de travail, impact environnemental, diversité culturelle.**

L’intérêt est d’avoir une vision plus « systémique » de son activité, dans un environnement plus large, pour « protéger la dimension artistique du projet », souligne Charlotte Parseaud. Les structures d’accompagnement sont encore assez rares dans le milieu culturel mais il est possible d’être aidé sur des points particuliers (les ressources humaines par exemple). « Une structure culturelle est aussi un espace de changement qui peut créer d’autres modèles de société ! Un combat est à retrouver autour des valeurs d’éducation populaire. »

## MODÈLES DE VALEURS PLUTÔT QUE BUSINESS MODEL

Dans le spectacle vivant, « la notion de partage est essentielle », observe Benoît Mousserion, fondateur de la Compagnie l’Homme Debout à Poitiers. Les compagnies sont des organisations collectives, les artistes de la scène partagent directement leurs créations avec le public. **La mutualisation est certainement un axe d’évolution important pour les**

**entreprises artistiques.** Dans des disciplines où les investissements sont coûteux (matériel, logiciels...), certaines compagnies ne pourraient exister sans mutualisation. Pour Myriam Didier, consultante auprès d’entreprises artistiques et culturelles, « la viabilité d’un projet est essentielle mais elle n’est pas toujours synonyme de croissance. **La décroissance peut parfois être un levier qui sera plus en accord avec des enjeux environnementaux et humains.** »

**La notion de partage devrait être une constante,** en dépit des formes de concurrence qui peuvent exister entre les entreprises culturelles. La notoriété a aussi ses codes et ses réseaux ! Au-delà des logiques de marché, l’État peut arbitrer les inégalités en proposant des dispositifs équitables. « Je crois beaucoup à la fonction de médiation de l’artiste. Ce qu’il produit permet un partage. C’est pourquoi je préfère parler de modèles de valeurs plutôt que de business model », précise Federica Antonaglia, Docteur en Gestion à l’IUT de Bordeaux.

**Benoît Pierre,** artiste plasticien et membre du collectif ACTE<sup>6</sup>, à Poitiers, souligne les particularités de sa filière. « Très peu d’artistes plasticiens français vivent du marché. Leurs ressources viennent essentiellement de l’aide publique, qu’il s’agisse des résidences d’artistes, des actions de médiation, de l’enseignement. » Le régime de l’intermittence n’existe pas chez les plasticiens, où il est souvent remplacé par des minimas sociaux qui deviennent un « salaire » par défaut. Entre la réussite des uns et la survie des autres, il existe « tout un monde possible », rappelle la formatrice Charlotte Parseaud. Les expériences de l’ESS ou les coopératives d’artistes sont des modèles à mettre en œuvre pour conjuguer pratiques individuelles et moyens collectifs, tout un « entre deux » à construire pour l’avenir.

4. [facebook.com/espacecambio](https://facebook.com/espacecambio)

5. Voir à ce sujet le site ressources [musiquesactuelles-na.org](https://musiquesactuelles-na.org) ou le site du Réseau des indépendants de la musique (RIM) [le-rim.org](https://le-rim.org)

6. Membre de la Fédération des réseaux et associations d’artistes plasticiens.

# DIFFUSONS AUTREMENT!

Par Benoît Hermet

Le spectacle vivant n'échappe pas aux phénomènes de concurrence qui existent dans d'autres secteurs. Comment repenser l'expérience artistique dans les territoires, avec une dimension plus solidaire, plus innovante? Réflexions en compagnie des opérateurs et des artistes.

Cette table ronde était animée par Joël Brouch, directeur de l'Office artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine (OARA).

**Les professionnels du spectacle vivant constatent de nombreux points de tension : trop de spectacles, pas assez de représentations, une grande précarité des artistes...** En 2004 déjà, au lendemain d'une crise de l'intermittence en France, le rapport Latarget<sup>1</sup> pointait des difficultés similaires. **Pourtant, les politiques publiques évoluent, des actions sont mises en œuvre ainsi que le rappelle une étude de l'Office national de diffusion artistique (ONDA)<sup>2</sup>.** Cette association financée par le ministère de la Culture accompagne la diffusion dans tous les champs du spectacle vivant : théâtre, danse, musique contemporaine, cirque, marionnettes... « *Nos conseillers voient 1300 spectacles par an et mettent en relation programmeurs et artistes* », explique son secrétaire général Bernard Borghino. « *Nous organisons régulièrement des rendez-vous, qu'il s'agisse d'un dîner informel ou des rencontres interrégionales de diffusion (RIDA) sur l'ensemble du territoire national.* » Au niveau local, « *de plus en plus de collectivités se donnent les moyens d'une diffusion inventive et de nombreux dispositifs existent* », indique Joël Brouch. « *Les opérateurs artistiques sont les garants d'une éthique de la relation entre programmeurs et artistes.* »

## THÉÂTRE NOMADE, PAROLES OUVERTES

Parmi les expériences innovantes, **Je ne voudrais pas déranger** est un projet initié par l'Agence régionale de santé (ARS) pour aborder la maladie d'Alzheimer par une production théâtrale. Les équipes soignantes de 120 EHPAD de Nouvelle-Aquitaine ont d'abord collecté des paroles de patients. Cette matière a ensuite été réinterprétée par l'auteur Renaud Borderie, qui s'est imprégné du sujet à travers une résidence auprès des malades. Trois compagnies régionales<sup>3</sup> mettent en scène cette production dans des lieux culturels et sociaux, ainsi que dans les EHPAD, au contact des patients, des familles, du corps médical... Un calendrier répartit les représentations entre chaque compagnie, pour montrer ce projet le plus largement possible, les coûts de diffusion sont partagés entre l'ARS, l'OARA

et les établissements de soins. Un film a même été réalisé pour conserver la trace de cette aventure très ouverte, qui bouscule les frontières habituelles.

## EN IMMERSION DANS LA VILLE

**Autre expérience, qui prend elle aussi des formes diverses, Maison Graziana est une création de l'auteure Caroline Melon.** L'artiste a été invitée par le Théâtre de Libourne à mettre la ville en récit pendant trois ans. Son lieu de résidence est une ancienne demeure bourgeoise, chargée d'une histoire familiale que l'artiste met en scène. Cette exploration s'est traduite par un parcours immersif et une installation multimédia dans le cadre du festival annuel de théâtre de rue de Libourne. « *Ce travail artistique est très différent de "l'entonnoir" habituel de diffusion* », explique Caroline Melon. « *On prend le temps, on ne sait pas toujours où l'on va... C'est beaucoup plus arborescent que les dispositifs classiques.* » Progressivement, cette résidence s'ouvre sur la ville et son cadre de vie pour trouver la matière à de nouveaux récits.

## UN PACTE DE CONFIANCE

« *Diffuser autrement, c'est se poser la question de l'artiste dans la cité, et pas seulement d'un "produit" culturel fini* », souligne de son côté Manu Ragot, qui accompagne des compagnies chorégraphiques (Androphyne, La Cavale...). « *On a parfois le sentiment d'être asphyxié par l'abondance de la production et d'être les faire-valoir d'une culture institutionnalisée!* » Toutes les expérimentations sont à valoriser et reposent sur un « pacte de confiance » entre opérateurs et artistes, rappelle Joël Brouch, pour retrouver « *le temps de l'expérience et du partage avec une dynamique très forte.* » **En matière de politiques publiques, de nouveaux outils sont à construire, plus agiles, plus participatifs aussi, à l'image des pratiques de l'économie sociale et solidaire.** Il faut également créer d'autres indicateurs que le simple comptage des spectateurs : une prise en compte de la durée, du processus, la valeur sociale de la culture auprès des habitants... S'interroger sur la diffusion, c'est repenser la création dans sa relation au public, au territoire, avec sensibilité et solidarité. Des enjeux tout à fait actuels!

Pour aller plus loin

ONDA : [onda.fr](http://onda.fr) | OARA : [oara.fr](http://oara.fr) |

Pôle culture et santé Nouvelle-Aquitaine : [culture-sante-aquitaine.com](http://culture-sante-aquitaine.com) |

Compagnie Caroline Melon : [dechairedtos.fr](http://dechairedtos.fr)

1. Téléchargeable sur [ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000197.pdf](http://ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/044000197.pdf)

2. Étude téléchargeable sur [onda.fr/wp-content/uploads/2017/03/etude\\_productiondiffusion\\_2014.pdf](http://onda.fr/wp-content/uploads/2017/03/etude_productiondiffusion_2014.pdf)

3. Le collectif Crypsum, le collectif Zavtra et la Compagnie du Théâtre de l'Esquif.

# LA COOPÉRATION AU SEIN DES POLITIQUES PUBLIQUES : UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

Par Marc-Antoine Lainé

Depuis quelques décennies, les collectivités, réseaux, institutions publiques et parapubliques mènent des démarches de co-construction pour bâtir contrats de filière, conventions pluripartites ou règlements d’inter-vention. En Nouvelle-Aquitaine, ces démarches se sont mises en route dès la fusion des trois anciennes régions. Quatre contrats de filière ont d’ores et déjà été signés dans le domaine culturel.

Cette table ronde était animée par Thierry Szabo, directeur de L’A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine.

Difficile de parler de coopération au sein des politiques publiques sans définir, en préambule, quelques notions essentielles. C’est en tout cas ce que **Patrick Beauvillard, co-fondateur de l’Institut des territoires coopératifs**, s’est attaché à faire en préambule de cette table-ronde. Chaque terme a sa signification propre. À titre d’exemple, concertation et consultation ne doivent pas être utilisés à mauvais escient. Pour l’anthropologue américaine Margaret Mead, coopérer, c’est agir ensemble dans un but commun. «*À mon sens, cette définition est beaucoup trop étroite et générale*, explique Patrick Beauvillard. *Les buts ne sont pas forcément communs, pour autant l’œuvre est commune. Agir ensemble, cela renvoie à la manière d’agir. Or, c’est dans la manière d’agir que tout va se nicher. Lorsque les esclaves bâtissaient les pyramides, ils agissaient ensemble. Étaient-ils dans la coopération ? Je ne suis pas sûr.* » Coopérer, c’est être co-auteurs d’une œuvre commune. On passe d’une logique de labeur, d’emploi, à une logique de déploiement, d’épanouissement et de création. Un acte de co-création est par conséquent exigeant et va puiser en chacun des manières de faire qui ne sont pas celles dans lesquelles nos systèmes sociaux nous plongent depuis l’enfance.

En Nouvelle-Aquitaine, la coopération entre acteurs culturels a été lancée au moment de la fusion des trois anciennes régions, en janvier 2016. Quatre contrats de filière ont depuis été signés, pour le Livre, le Cinéma, les Musiques actuelles et les Arts plastiques et visuels. «*Chaque secteur a ses spécificités*, souligne **Frédéric Vilcoq, conseiller Culture, économie créative, patrimoine et francophonie auprès du Président du Conseil régional de la Nouvelle-Aquitaine**. *Nos démarches ne se sont pas concrétisées comme par magie.* » Pour parvenir à leurs fins, élus et opérateurs ont dû engager des processus comportant beaucoup de dimensions : politique, sociologique, idéologique, anthropologique, économique, culturelle, professionnelle, citoyenne, écologique... Et apprendre à travailler différemment. «*La première vertu est celle*

*de s’écouter tous, d’entendre les objectifs de chacun et de mieux connaître les partenaires avec lesquels on travaille* », note **Hélène Glaize, directrice du Livre à l’ALCA**. Pour **Chantal de Romance, conseillère Musique et danse à la DRAC Nouvelle-Aquitaine**, le changement de point de vue est l’une des clés de la coopération. «*On est habitué à souffrir du manque de temps, d’espaces contraints. On cherche très souvent à l’extérieur. Or, le temps, on l’a, et la liberté intérieure aussi. La co-construction est aussi un retour sur soi et sur sa propre appréhension de son environnement.* »

## IMPLIQUER ET PROTÉGER LES ACTEURS

De manière générale, il est nécessaire d’accepter de faire confiance à la coopération. Les territoires qui ont une forte maturité coopérative produisent de l’émergence, de la créativité, de la croissance, du développement et du renouvellement de la pérennité. «*On investit rarement du temps pour développer notre capacité à coopérer ensemble*, reprend Patrick Beauvillard. *Prenons ce risque, cela produira des projets, des contrats de filière et bien d’autres choses.* » Il n’existe toutefois pas de formule universelle duplicable d’un secteur à l’autre. À titre d’exemple, le contexte global est très particulier pour les arts plastiques, dont les acteurs ne relèvent d’aucune industrie. «*Notre structuration est très récente*, précise **Catherine Texier, co-président du réseau Astre et co-directrice du Frac-Artothèque**. *Ce qui nous a rapproché, dans un premier temps, c’est une forme de lucidité dans l’urgence. La dynamique qui s’est créée dans l’élaboration de modalités de travail qui ont favorisé une interconnaissance très rapide a été un moteur formidable. La mobilisation des partenaires publics à nos côtés et l’enjeu "grande région" nous ont permis de construire un cadre qui convient aujourd’hui à tous.* » Les deux années de concertation qui ont précédé la signature du contrat de filière «*nous ont amené vers la ligne de départ et non pas vers la ligne d’arrivée.* »

La très grande hétérogénéité des acteurs, la diversité des points de vue et les enjeux tantôt personnels, tantôt catégoriels ne facilitent pas toujours le passage d’une situation conflictuelle à une fabrique du commun. C’est pourquoi il est important, dans le cadre des démarches de co-construction, d’impliquer et de protéger les acteurs par différents moyens. «*Il y a par exemple des éléments économiques à mettre en place pour assurer la présence des acteurs*, poursuit Catherine Texier. *Cela ne revient pas tout à fait au même de participer à une concertation quand on est*

artiste indépendant que lorsqu'on est directeur d'une structure de quinze personnes. Il faut se montrer solidaires les uns des autres, en mettant en place des choses très pragmatiques. » Pour Anne Beauvillard, co-fondatrice de l'Institut des territoires coopératifs, « il est important de prévoir un temps de rencontres pour identifier les singularités de chacun. Le contrat de filière en lui-même ne nous permet pas de savoir si l'on a su coopérer. » En somme, l'épanouissement est la clé du développement de la maturité coopérative. Un propos confirmé par Ameline Drapeau, référente concertation contrat de filière Livre à la Région Nouvelle-Aquitaine : « Nous avons mis l'accent sur les notions de vivre-ensemble et de confrontation, au sens noble du terme. L'objectif était de mettre en exergue la valeur ajoutée des échanges et de mettre en place des solutions à long terme. Les concertations ont permis de pointer des éléments beaucoup plus profonds sur l'économie, la revitalisation d'un territoire en lui-même... »

## FAIRE PERDURER LES APPRENTISSAGES

L'apprentissage de l'écoute mutuelle est un processus lent. Se rappeler régulièrement certaines règles du jeu comme la confiance, la parole libre, la suspension du jugement permet de défricher le terrain. « Certaines méthodes d'intelligence collective utilisent des outils tels que le world café ou le forum ouvert, qui peuvent nous aider à nous mettre sur le chemin et à ressentir le plaisir d'avoir laissé émerger quelque chose, ensemble », précise Chantal de Romance. Reste que le recours à l'outil ne doit pas se faire au détriment de l'apprentissage. « On pense trop souvent que l'outil va faire le job, alors qu'il s'agit plutôt d'un tiers-objet, explique Anne Beauvillard. La coopération et la co-construction

deviennent durables lorsque le tiers-objet n'est plus là mais que les apprentissages perdurent. »

Pour évaluer et faire évoluer le travail commun entre les différents partenaires, une méthodologie doit être mise en place lors de la démarche de co-construction. « Le contrat de filière Livre a été signé il y a un peu plus d'un an et nous nous posons désormais des questions sur l'ajustement de nos manières de travailler ensemble et sur l'efficacité de nos dispositifs », détaille Hélène Glaize. À partir du moment où un contrat a été co-construit avec plusieurs opérateurs du territoire, la posture de la responsabilité unique des collectivités publiques dans la réalisation des objectifs tombe. Le fait de co-construire induit que l'on est co-responsables du résultat. « Cela permet notamment d'alléger la charge sur l'élu, qui acceptera plus facilement une position humble quand il est en co-construction avec l'opérateur », souligne Frédéric Vilcoq. Cela facilite en outre une double évaluation, celle du processus-même, de la méthodologie mise en place et du contrat de filière en tant que tel, et celle des dispositifs initiés dans le cadre du contrat.

À ce jour, la Nouvelle-Aquitaine est la région française la plus prolifique en matière de démarches coopératives. Elle est la seule à avoir signé quatre contrats de filière dans le domaine culturel en moins de trois ans. Preuve que la co-construction fonctionne entre les élus, institutions et opérateurs du territoire.

### Pour aller plus loin :

Institut des territoires coopératifs : [institut-territoires-cooperatifs.fr](http://institut-territoires-cooperatifs.fr) |  
Région Nouvelle-Aquitaine : [nouvelle-aquitaine.fr](http://nouvelle-aquitaine.fr) |  
ALCA : [alca-nouvelle-aquitaine.fr](http://alca-nouvelle-aquitaine.fr) |  
DRAC : [culture.gouv.fr/Regions/Drac-Nouvelle-Aquitaine](http://culture.gouv.fr/Regions/Drac-Nouvelle-Aquitaine) |  
Réseau Astre : [facebook.com/Reseau.Astre](https://facebook.com/Reseau.Astre)

# LES NOUVEAUX MODÈLES COOPÉRATIFS

Par Benoît Hermet

La majorité des structures artistiques et culturelles fonctionne avec le statut d'association. Aujourd'hui, pour répondre à des contextes nouveaux, certaines font le choix d'évoluer vers des modèles coopératifs comme les SCOP. Décryptage et témoignages pour comprendre.

Cette table ronde était animée par Baptiste Cantinolle, délégué régional de l'URSCOP.

**Historiquement, les Sociétés coopératives et participatives (SCOP) découlent des associations ouvrières qui défendaient au XIXe siècle leurs droits et leur autonomie.** Cette forme d'entreprise coopérative, rejointe par les Sociétés coopératives

d'intérêt collectif (SCIC)<sup>1</sup>, est encore peu développée dans le monde associatif où elle ne représente que 10% (sur les 12% d'associations employeuses en France). Pourtant, nombre de structures du milieu artistique et culturel constatent les limites du statut associatif au développement de leur projet.

## COMMENT ÇA MARCHE ?

Au même titre que les sociétés traditionnelles (SARL, les SAS, les SA...), les SCOP et SCIC relèvent du Code du Commerce et fonctionnent dans les règles de l'économie classique.

1. Il existe également des CAE (Coopérative d'activité et d'emploi) qui regroupent des entrepreneurs salariés mutualisant leurs compétences.



**La particularité des SCOP est de placer les salariés au cœur de l’entreprise.** Ils sont les associés majoritaires d’un projet commun mutualisant de façon équitable les risques et les décisions stratégiques. Une personne est égale à une voix en Assemblée Générale (même pour le dirigeant) et les bénéfices sont redistribués équitablement, avec une part réservée à la pérennité de l’entreprise.

**Sur le même principe, les SCIC ont une dimension d’utilité collective répondant aux besoins d’un territoire ou d’une filière.** Elles se caractérisent également par la possibilité d’intégrer plusieurs parties-prenantes à leur gouvernance : salariés, clients, fournisseurs, collectivités...

**Le réseau régional des URSCOP accompagne les structures et dispose d’outils pour mobiliser les financements.** L’URSCOP peut intervenir depuis l’étude du projet coopératif jusqu’aux modalités de transformation (rédaction des statuts, AG...).

### DES CLOWNS EN SCOP

**Compagnie niortaise créée en 1978, Les Matapeste ont amené l’art du clown sur les scènes de théâtre.** Fondée par deux passionnés, l’association s’est développée à travers de nombreux projets et emploie aujourd’hui plusieurs salariés. L’évolution vers un autre statut avait pour but de libérer les adhérents bénévoles d’une responsabilité financière et d’impliquer les salariés animant le projet au quotidien. La transformation a muri longuement, le passage en SCOP n’étant pas sans risques. Les deux fondateurs ont abandonné leur intermittence, incompatible avec le sociétariat. L’un est devenu gérant, l’autre salarié, en gardant le principe de réinvestir les bénéfices dans le projet, au même titre qu’une association. En revanche, l’organisation en entreprise coopérative a permis aux Matapeste de mieux résister à la baisse de financements publics. « En SCOP, on est beaucoup plus solidaires des décisions qu’en association », souligne Valérie Zerbib, chargée de diffusion de la compagnie.

### DEUX STATUTS AU SERVICE DE LA BD

**Basées à Poitiers, les éditions FLBLB étaient à l’origine un groupe d’étudiants passionnés de BD.** Dessinateurs-auteurs, ils ont ensuite créé une maison d’édition pour diffuser leurs ouvrages et ceux des autres. Le statut associatif est devenu moins évident

avec le salariat et la vente de livres. La fin des emplois aidés a déclenché une évolution en deux structures :

- une association pour la partie création, plus fragile, qui peut être aidée financièrement ;
- une SCOP pour gérer la vente de livres (avec un diffuseur), les stocks, la fiscalité... « *Nous sommes très contents de la liberté qu’offre la SCOP*, explique **Grégory Jarry**, auteur et cofondateur des éditions FLBLB. *Nous avons créé notre outil de travail avec une gouvernance de gauche ! Les salaires sont les mêmes et le maximum du capital est réinvesti dans le projet.* »

### UNE COOPÉRATIVE POUR LE SPECTACLE VIVANT

**Cristal Production est un collectif installé à La Rochelle qui accompagne les artistes du spectacle vivant à produire leur travail et à le diffuser.** Après vingt ans en association, **Cristal Production a choisi en 2012 le statut de SCIC.** Salariés, artistes, collectivités, organisateurs sont impliqués dans un système de gouvernance partagée. Cristal Production a aussi diversifié ses ressources en proposant de la formation aux professionnels ou de l’événementiel... « *Ce changement a été une vraie étape pour repenser le projet, tout en conservant notre ADN qui est l’esprit de coopération* », rappelle **Laurence Guinot**, administratrice. « *Être en coopérative ne règle pas tous les problèmes mais son mode de gouvernance exigeant donne une perception stable à nos partenaires. Pour les salariés, devenus associés, c’est un engagement qui change ses pratiques de travail et qui peut être enthousiasmant.* » **Cristal Production a été accompagné sur ce changement par l’URSCOP de Poitou-Charentes avec un financement DLA<sup>2</sup>.**

#### **Pour aller plus loin**

SCOP Aquitaine : [scop-aquitaine.coop/sites/fr/unions-regionales/les-scop-aquitaine](http://scop-aquitaine.coop/sites/fr/unions-regionales/les-scop-aquitaine) | SCOP Poitou-Charentes : [scop-poitoucharentes.coop/sites/fr/unions-regionales/les-scop-poitoucharentes](http://scop-poitoucharentes.coop/sites/fr/unions-regionales/les-scop-poitoucharentes) | Les Matapeste : [clownsmatapeste.com](http://clownsmatapeste.com) | Éditions FLBLB : [flblb.com](http://flblb.com) | Cristal Production : [cristalprod.com](http://cristalprod.com)

2. Le dispositif local d’accompagnement accompagne les structures d’utilité sociale employeuses, dans leur projet de création et de consolidation d’emplois.



# CULTURE & ESS : UNE RELATION FERTILE

Par Philippe Quintard

Une grande partie des acteurs culturels du territoire s'inscrivent aujourd'hui dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (ESS). En quoi ces derniers se sentent-ils appartenir à ce secteur ? Quelles sont les formes les mieux appropriées à leur projet ? Autant de questions qui ont été abordées lors de cette table ronde animée par Rachel Cordier, présidente de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) Nouvelle-Aquitaine.

Pour débattre de cette thématique autour du sentiment d'appartenance des acteurs de la culture à l'ESS et des attentes et enjeux sur ce modèle économique, trois intervenants ont apporté leur point de vue et répondu aux questions de l'assistance : Christelle Neveu, animatrice territoriale à la CRESS Nouvelle-Aquitaine, Pascal Duforestel, conseiller régional Nouvelle-Aquitaine, délégué à l'ESS et Ricet Gallet, directeur du Centre régional des musiques traditionnelles en Limousin (CRMTL), président de la FAMDT<sup>1</sup> et membre de l'UFISC<sup>2</sup>.

## LES QUATRE MOUVEMENTS DE L'ESS

En introduction à cette table ronde, **Rachel Cordier** a souhaité faire un retour sur la genèse de l'ESS et sur sa structuration dans le temps. « L'ESS existe depuis tout temps à partir du moment où il y a une organisation solidaire. Cependant, quatre grands mouvements de l'histoire l'ont structuré. Le premier date de 1273 avec la création des premières coopératives, les Fruitières du Jura, qui ont souhaité mettre en commun le fruit de leur travail. Le second, début du XX<sup>e</sup> siècle avec l'apparition du terme ESS. À cette époque il y a un mouvement de pensée sur comment faire ensemble pour mieux vivre, avec des questions de coopération de travail. Un autre grand mouvement apparaît dans les années 70, où les problématiques portent plus sur le principe du faire ensemble au service de l'intérêt général. Enfin, le dernier est la reconnaissance juridique de l'ESS avec la loi Hamon en 2014. »

En complément de ce propos, **Christelle Neau** a ensuite rappelé les principes auxquels sont rattachées les structures de l'ESS « en phase à mon sens avec celles des activités culturelles : l'utilité sociale et collective ; la gestion responsable et l'ancrage territorial. »

## UNE ÉCONOMIE QUI A DU SENS

Un sentiment que partage **Ricet Gallet** en apportant cependant une précision. « Si l'ESS est une économie qui a du sens, en tant que structure culturelle, nous portons plus des actions qui ont du sens, que celles pouvant avoir une portée économique. Je ne vous cache pas que j'ai un peu de difficulté avec le mot *entreprendre* accolé à celui de *culture*. Je pense que nous sommes plus acteurs économiques qu'entrepreneurs pour des raisons de valeurs, mais aussi pour la finalité de nos actions qui ne reposent pas dès le départ sur l'intérêt économique. »

**Christelle Neau** estime, en effet, qu'il peut y avoir débat sur cette question, car si l'ESS est une notion complexe, la dimension économique n'est pour ce secteur ni une porte d'entrée ni une finalité mais un moyen de faire fonctionner un support, de lui donner les moyens d'exister. « Il est important de faire la nuance et d'accepter la posture d'entreprise au-delà de l'entrepreneuriat. »

Sur cette question, une personne de la salle, **Christine Drugmant**, directrice de la librairie indépendante **La Belle Aventure à Poitiers**, souhaite apporter une précision : « On peut très bien être dans un secteur parfaitement marchand comme le mien mais néanmoins avoir un projet culturel à teneur sociale. L'objectif de beaucoup de structures comme la mienne dites de l'économie classique n'est pas la recherche de lucrativité à tout prix mais de la rentabilité. »

## UNE RÉPONSE FACE AUX CRISES

Au-delà de ce débat sémantique, **Pascal Duforestel** a souhaité souligner le défi de la pérennité qui attend les structures culturelles aujourd'hui confrontées à une crise importante liée aux baisses conséquentes des financements publics. Pour lui, seul l'ESS peut être une réponse. « Il y a urgence que l'ESS investisse le secteur de la culture et inversement car dans cette période de crise, c'est le seul modèle qui peut apporter des réponses adaptées, via la gouvernance et la mutualisation, aux transitions nécessaires aujourd'hui. » L'histoire parle pour lui : la plupart des coopératives agricoles, les mutuelles de la région sont nées en réponse à des périodes de crise. L'ESS propose pour ce faire une large palette d'outils en fonction des différents cas de figure : le groupement d'employeur, la coopérative d'activité et d'emploi ;

1. Fédération des associations de musiques et de danses traditionnelles.  
2. Union fédérale d'intervention des structures culturelles.

la société coopérative et participative (SCOP) ou encore la société coopérative d’intérêt collective (SCIC).

**Un éclairage particulier a notamment été porté sur la SCIC** qui par ses spécificités liées à la création de collèges – pouvant accueillir à la fois des salariés, des utilisateurs, des fournisseurs ou encore des collectivités qui entrent au capital – crée un écosystème favorable à la stabilité dans le temps et sur les territoires tout en répondant à l’intérêt général. L’exemple du rachat de certains festivals, notamment Garorock par Vivendi est particulièrement parlant. « *Malgré le fait que ce festival était constitué en association cela n’a pas été un barrage suffisant à leur rachat. La SCIC peut être un bel outil de réponse à ce type de problématique qui permet la pérennité des structures tout en faisant obstacle à l’uniformisation des programmations culturelles. Il faut savoir que la Région Nouvelle-Aquitaine accompagne la constitution et le développement des structures de l’ESS qu’elles soient* », a précisé **Pascal Duforestel**.

**Peut se poser aussi la question, comme l’a fait Rice Gallet**, sur l’aspect vertueux des structures de l’ESS. « *Nombreuses associations sont de très mauvais employeurs qui ne respectent pas le temps*

*de travail, les conventions collectives. Est-ce que le modèle juridique des structures de l’ESS est suffisant par rapport à ces problématiques ?* » En réponse, **Christelle Neau** a souhaité préciser les choses : « *Les modèles sont imparfaits, il faut toujours les adapter aux situations et ce n’est que si les acteurs s’en emparent, les comprennent que l’on va pouvoir les faire évoluer et co-construire les règles de demain que l’on attend dans le champ culturel.* »

Autre problématique soulevée par plusieurs personnes de la salle mais aussi par **Ricet Gallet** : **le rôle de la considération par les pouvoirs publics et les représentants politiques des structures de l’ESS** qui ont tendance à sous-estimer la plus-value économique qu’elles représentent sur un territoire par rapport aux entreprises classiques.

« *Il y a effectivement encore tout un travail d’explication à faire, mais il faut profiter de l’opportunité d’avoir une Région qui soutient fortement l’ESS pour développer des actions allant dans ce sens et dans celle de la création de nouvelles structures* », a conclu **Christelle Neau**.

**Pour aller plus loin**

CRESS Nouvelle-Aquitaine : [cress-nouvelle-aquitaine.org](http://cress-nouvelle-aquitaine.org) |  
CRMT en Limousin : [crmt.fr](http://crmt.fr)

## FAIRE ÉVOLUER LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES

Par Benoît Hermet

Pour s’adapter à des réalités toujours plus complexes, les acteurs culturels hybrident des solutions, expérimentent des formes de gouvernance et cherchent un équilibre entre passion du projet et conditions de travail durables. Quatre structures régionales témoignent.

Cette table ronde était animée par l’ADIE<sup>1</sup> Nouvelle-Aquitaine et son antenne de Poitiers.

### AQUITAINE CULTURE, UNE INTERFACE ENTRE ARTISTES ET ENTREPRISES

Installée dans les locaux de la Cité numérique, à Bègles, Aquitaine Culture intervient sur l’ensemble du territoire régional. Orientée vers les arts vivants et les entreprises innovantes, elle propose des transferts de connaissances, la formation des professionnels de la culture à la coopération avec les entreprises, des résidences en arts vivants numériques... Aquitaine Culture a aussi créé une plateforme de **mécénat d’entreprise non financier (SYNAPSÆ)** qui permet des échanges de matériel

ou de compétences, dans une logique d’économie circulaire. Constituée en **association**, Aquitaine Culture intègre également un **fonds de dotation** qui permet de solliciter des fonds privés. Son Conseil d’Administration réunit des acteurs divers (culture, innovation, ESS...) et, à terme, elle envisage un regroupement d’associations correspondant aux services proposés. « *Cette gestion prend du temps mais l’avenir des structures culturelles est dans l’hybridation des financements et des statuts* », commente **Sébastien Carnac**, directeur d’Aquitaine Culture.

### RADIO PULSAR: AUX MICROS CITOYENS!

« *Nous avons un rôle d’animation du territoire et d’information sociale de proximité* », résume **Sylvain Cousin**, directeur de Radio Pulsar. Née en 1983 dans un club de lycée, cette radio locale suivie par 45 000 auditeurs est aujourd’hui basée sur le campus de Poitiers. Elle a conservé son **statut associatif** en raison de sa **vocation citoyenne** et de l’implication de ses bénévoles aux côtés d’une équipe

1. Association nationale, l’ADIE vient en aide aux personnes éloignées du marché du travail et du système bancaire pour créer leur entreprise grâce au microcrédit.

de cinq salariés. Son fonctionnement à l'année reste largement subventionné par le FSER<sup>2</sup>, même si Radio Pulsar développe des ressources complémentaires comme des ateliers d'éducation aux médias et de la publicité. Portée par ce socle associatif, Radio Pulsar articule **bénévolat et salariat** pour boucler son budget. « *L'attention aux autres fait partie du projet* », explique Sylvain Cousin. « *Nous avons choisi de pérenniser une équipe et de surmonter la fin des emplois aidés en proposant un peu plus que le SMIC. Toute l'équipe est très investie au service du projet associatif.* »

## JAZZ ET MUSIQUES IMPROVISÉES

**Jazz à Poitiers est née en 1997 de la fusion de trois associations musicales.** « *Nous étions dans un contexte favorable de labellisation des Scènes de musiques actuelles (SMAC) sur le jazz et les musiques improvisées* », rappelle **Mathilde Coupeau**, directrice administrative. L'association fonctionne grâce aux subventions et sa spécialisation donne sa ligne artistique : concerts, festival, résidences, médiation... Jazz à Poitiers a rejoint en 2017 **Le Confort Moderne** et ses deux associations historiques<sup>3</sup>. « *C'est un outil collectif avec beaucoup de transversalité, nous participons au projet artistique tout en restant une entité autonome.* » Jazz à Poitiers partage son Conseil d'Administration entre un collège d'usagers et des partenaires professionnels. « *Cet équilibre permet une belle dynamique* », indique Mathilde Coupeau. Comme nombre de projets culturels, Jazz à Poitiers est une aventure de passionnés. « *L'organisation de concerts n'est pas toujours*

*compatible avec les emplois du temps classiques ! Nous avons travaillé sur une répartition des volumes horaires pour arriver à 35 h par semaine. Aujourd'hui, notre objectif est la revalorisation des salaires.* »

## LA LIBRAIRIE LA BELLE AVENTURE

**Cet exercice délicat entre économie et culture est un challenge permanent pour les librairies indépendantes.** Installée à Poitiers, **La Belle Aventure** a été constituée en société dès le départ. « *Notre chiffre d'affaire représente quasiment 100% de nos ressources* », souligne **Christine Drugmant**, fondatrice et directrice de la librairie. Dans un secteur où les marges restent très faibles, cette responsabilité est parfois lourde à porter. Christine Drugmant a souhaité faire évoluer sa société sur un modèle coopératif (**SCIC**<sup>4</sup>) afin d'impliquer ses salariés et d'autres contributeurs : clients, fournisseurs, institutions locales... « *L'idée est de repenser l'avenir du projet avec des responsabilités partagées et des poids décisionnels différents.* » Une **association** de lecteurs était déjà entrée au capital de la librairie sur la base de dons, sans que ces derniers deviennent associés. « *Quand vous présentez votre activité à un banquier ou un comptable, ils vous questionnent sur le bien-fondé d'une entreprise qui ne fait pas de profits ! Je pense que l'on devrait communiquer beaucoup plus sur cette part de non-lucrativité de l'entreprise culturelle.* »

### Pour aller plus loin

Aquitaine Culture a été agréée Entreprise solidaire d'utilité sociale sur le champ culturel : [aquitaineculture.org](http://aquitaineculture.org) | SYNAPS/Æ : [synapsae.org](http://synapsae.org) | Radio Pulsar : [radio-pulsar.org](http://radio-pulsar.org) | Jazz à Poitiers : [jazzapoitiers.org](http://jazzapoitiers.org) | La Belle Aventure : [labeledaventure.fr](http://labeledaventure.fr)

2. Fonds de Soutien à l'expression radiophonique locale, piloté par le ministère de la Culture.

3. L'Oreille est Hardie et La Fanzinothèque.

4. Société coopérative d'intérêt collectif. Voir également le compte-rendu sur les sociétés coopératives.

# LES COMMERCE CULTURELS DE PROXIMITÉ : MOTEURS D'ATTRACTIVITÉ POUR LES TERRITOIRES

Par Marc-Antoine Lainé

Face à la concurrence forte d'internet et des zones commerciales de périphérie, les commerces culturels de proximité doivent se réinventer pour attirer les clients. Si certains commerçants, comme les loueurs de films, ont été distancés par la dématérialisation, d'autres tiennent le cap, en zones urbaine comme rurale et contribuent à l'attractivité de leur territoire.

Cette table ronde était animée par Benjamin Suhard, délégué territorial du Réseau des indépendants de la musique (RIM) sur les territoires des Deux-Sèvres, de la Charente, et de la Charente-Maritime.

Le constat est sans appel. Les Français s'installent massivement en périphérie des villes. Par conséquent, pour les attirer dans les commerces dits de proximité, installés en centre-ville, il est nécessaire de doper l'attractivité, en diversifiant l'offre au-delà du simple volet commercial, en communiquant et en proposant une offre culturelle dense. C'est en tout cas le point de vue de **Thibault Le Carpentier**. « *Les espaces de transmission culturelle ne doivent pas se trouver chez Leclerc ou Cultura, mais plutôt dans les commerces de proximité en centre-ville*, souligne le **responsable des relations institutionnelles du Club des managers de centre-ville**. *L'animation doit être autant diversifiée que*

*l’offre commerciale, sinon plus.» A ses côtés, Mickaël Vallet, Maire de Marennes, en Charente-Maritime, défend la thèse que l’urbanisme est la porte d’entrée principale du développement de l’attractivité. «Voilà plusieurs années que l’aménagement commercial du centre-ville est au cœur de nos préoccupations, précise-t-il. Le but est de casser la routine quotidienne. Aujourd’hui, on peut pratiquement tout commander sur Internet et ne sortir de chez soi que pour aller travailler, récupérer ses courses au “drive” et ses colis dans les points de collecte. Pour attirer leurs habitants en centre-ville, les municipalités doivent limiter l’installation démesurée des grandes surfaces en périphérie.»*

### LE PARI DE LA ZONE RURALE

Si les centres-villes des grandes agglomérations souffrent de la concurrence des hypermarchés, les communes rurales doivent pour leur part composer avec une population peu nombreuse. Libraire professionnelle, Pauline Fouillet a choisi de s’installer à Ruffec, en Charente, en ayant bien conscience du faible dynamisme commercial de la commune. «Le phénomène de promenade commerciale que l’on peut connaître dans les grandes villes n’existe pas ici, souligne la **gérante de Livres et Vous**. Il faut par conséquent donner envie au client de venir dans notre librairie. Je crée régulièrement des événements en lien avec le livre, avec d’autres acteurs du territoire. Mes produits se retrouvent ainsi sur le marché bio, à la Maison du comédien à Alloue et dans d’autres endroits différents où on ne m’attend pas...» Grâce à ces sorties hors les murs et aux animations qu’elle organise dans sa boutique, Pauline Fouillet s’est constituée une clientèle très fidèle. «L’union fait la force, mais pas forcément l’union corporatiste, reprend-elle. Pour créer du lien, je travaille avec d’autres corps de métiers et même avec mes concurrents. Concernant ma communication, j’ai mis en place un système «click and collect» pour que mes clients puissent commander les livres sur Internet avant de venir les chercher en boutique.»

Plus au Nord, dans la Vienne, **Stéphane Guichard** s’est lui aussi laissé tenter par le rural après plusieurs années à la tête d’un bar à Poitiers. «Lorsque j’ai émis l’idée d’ouvrir un second bar culturel à Chauvigny, on m’a dit que cela ne fonctionnerait jamais, explique le **gérant du Palais de la Bière à Poitiers et de La Moustache à Chauvigny, président de Culture Bar-Bars**. Aujourd’hui, nous rencontrons un franc succès auprès des habitants de la commune, mais surtout auprès de ceux des villages alentours. Notre bar est un lieu de rencontres avant tout, où les clients aiment se retrouver pour prendre un verre. La culture est un plus que nous leur apportons et qu’ils reçoivent avec grand plaisir.» Fédérer, dynamiser et développer l’attractivité grâce à la culture est également le crédo de Mickaël Vallet, qui a récemment sollicité des subventions pour réhabiliter un local en centre-ville de Marennes, avant de le louer à un libraire professionnel. «La place du livre et de la fiction est fondamentale dans un centre-ville, insiste-t-il. Nous disposons désormais d’une librairie, d’un cinéma et d’une médiathèque,

*qui organisent régulièrement des animations pour les habitants. Favoriser le vivre-ensemble, ce n’est pas juste avoir un skate-parc ou un marché. C’est un tout.»*

### LE LIVRE, UN SUPPORT PRIVILÉGIÉ ?

Ces quelques exemples de réussite ne doivent toutefois pas occulter les difficultés financières que rencontrent bon nombre de commerçants culturels indépendants installés en centre-ville. A Poitiers, par exemple, les cinq loueurs de films en activité au début de la décennie ont depuis mis la clé sous la porte. Certains disquaires également. Les libraires, quant à eux, parviennent à se maintenir à flot. «Le livre n’est pas un support culturel comme les autres, reconnaît **Emmanuelle Lavoix, chargée de l’économie du Livre à l’ALCA**. Il ne souffre pas vraiment de la dématérialisation car les Français apprécient l’objet. Un des atouts du marché du livre est que le prix est le même partout. Internet ne prend par conséquent pas l’avantage sur les commerces de proximité. Pour autant, on ne s’improvise pas libraire. Il faut en tout premier lieu être commerçant, spécialiste et porteur d’un projet viable. Tenir un commerce culturel de proximité n’est pas un long fleuve tranquille.» Les commerçants l’ont bien compris. Cultiver son originalité, proposer à la vente des produits rares, organiser des événements, fidéliser leur clientèle, travailler main dans la main avec les autres commerçants et concurrents... Autant de pistes que les gérants de commerces culturels de proximité explorent aujourd’hui pour devenir, ou demeurer, des moteurs de l’attractivité.

#### **Pour aller plus loin**

Le RIM : [le-rim.org](http://le-rim.org) |  
Club des managers de centre-ville : [old.clubdesmanagers.com](http://old.clubdesmanagers.com) |  
Commune de Marennes : [marennes.fr](http://marennes.fr) |  
Culture Bar-Bars : [bar-bars.com](http://bar-bars.com) |  
ALCA en Nouvelle-Aquitaine : [alca-nouvelle-aquitaine.fr](http://alca-nouvelle-aquitaine.fr)

## TIERS-LIEUX : DES ALTERNATIVES À EXPLORER

Par Benoît Hermet

Ces nouvelles formes de travail et de création se développent, en secteur urbain comme en zone rurale. Quelles sont les spécificités des Tiers-Lieux ? Quelles opportunités peuvent-ils offrir aux entreprises culturelles ? Retours d'expériences en Nouvelle-Aquitaine. Cette table ronde était animée par **Mélissa Gentile**, facilitatrice du Quartier Génial et responsable partenariats à La Coopérative des Tiers-Lieux<sup>1</sup>.

### MUTUALISER, DÉCLOISONNER

**Les Tiers-Lieux, ou « Third-Place », ont été conceptualisés par le sociologue américain Ray Oldenburg** qui observait à Central Park des pratiques spontanées créant du lien social entre domicile et travail. Également inspirés des friches artistiques, **les Tiers-Lieux désignent tous les espaces où s'inventent de nouvelles formes de coopération et de mutualisation.** Les premiers émergent à la fin des années 2000, dans un contexte de crise où d'autres manières d'entreprendre voient le jour. Regroupement d'indépendants, salariés d'entreprises en télétravail, coopératives d'artisans ou d'agriculteurs... Les Tiers-Lieux se caractérisent par un partage de moyens et de compétences, avec pour certains un rôle d'animation du territoire qui peut amener des aides financières.

**192 Tiers-Lieux sont recensés en Nouvelle-Aquitaine, dont 42% intègrent une offre culturelle.** Pour autant, leur définition échappe à une labellisation qui « *enfermerait leur richesse* », indique Mélissa Gentile. « *La première activité c'est l'échange. C'est dans les rencontres improbables que naissent les projets, les synergies.* »

### DU LIEN SOCIAL, UNE ÉTHIQUE

Quelle que soit leur origine, les Tiers-Lieux répondent souvent à un manque au départ. « *On ne vient pas d'une commande, tout s'est fait à partir des associations locales* », explique ainsi **Raphaël Vernat**, coordinateur du **Café de l'Espace à Flayat**, en Creuse. Venu remplacer l'ancien café du village, ce Tiers-Lieu propose toute l'année des concerts, des ateliers, ainsi qu'un espace de travail partagé et un point connecté pour accompagner les habitants sur les usages du numérique. **La dimension collective est essentielle, avec une forte implication des bénévoles et des salariés de l'association.** Les usagers du café sont des « *consomm'acteurs* », souligne Raphaël Vernat, reprenant ce terme de l'économie sociale et solidaire. Chacun est invité à apporter ses idées, des gens de tous âges et de toutes catégories sociales se croisent...

*« Peu importe ce que l'on fait, le plus important est de savoir quelles valeurs et quelle éthique on met dedans. »*

### UNE COMMUNAUTÉ D'USAGES

**Pour Manu Ragot, co-fondateur du Container à Angresse, dans les Landes, l'idée de créer un lieu est arrivée à un moment de questionnement sur son métier :** la production artistique, l'accompagnement de projets, dans un contexte toujours plus complexe de financements et de dispositifs... Un ancien entrepôt dans la zone d'activités d'un petit village a été le point de départ de rencontres spontanées : des artistes du spectacle vivant (la compagnie de danse Androphyme), des charpentiers, un studio d'enregistrement, un artisan fabriquant des planches de surf... « *Nous avons parfois plus de points communs avec nos voisins d'entrepôt qu'avec nos pairs du métier* », raconte ainsi Manu Ragot. Une communauté de 40 usagers s'est créée avec également l'accueil du public pour des spectacles, des rencontres, une épicerie bio nomade... Le Container s'autofinance et sollicite des subventions pour des actions ponctuelles telles qu'un festival ou une résidence d'artiste.

### TRANSMETTRE DE LA CONFIANCE

**La complémentarité est aussi une des valeurs des Usines à Ligugé, près de Poitiers.** Cette ancienne friche industrielle regroupe une quinzaine de structures évoluant dans l'artisanat, la création artistique, l'environnement... Un FabLab de production en 3D est accessible, avec des sessions de formation. Le site des usines accueille également des résidences d'artistes, des jardins familiaux ou des tournages... « *Nous voulons être pragmatiques, exigeants et ouverts aux habitants de notre territoire* », explique **Cyril Chessé**, co-créateur du lieu. La réhabilitation a été réalisée et financée par les fondateurs et une association de cinq salariés pilote le projet actuel. Une gouvernance collective définit une programmation correspondant à la diversité des résidents. « *Les Tiers-Lieux sont faits pour accueillir les projets, c'est un besoin aujourd'hui* », observe Cyril Chessé. « *Nous espérons aussi transmettre de la confiance à ceux qui veulent se lancer.* »

#### Pour aller plus loin

La Coopérative des Tiers-Lieux en Nouvelle-Aquitaine (basée à Floirac en Gironde) : [coop.tierslieux.net](http://coop.tierslieux.net) | Le Café de l'Espace à Flayat (23) : [facebook.com/Cafe.de.lEspace](https://facebook.com/Cafe.de.lEspace) | Le Container à Angresse (40) : [facebook.com/lecontainer](https://facebook.com/lecontainer) | Les Usines à Ligugé (86) : [lesusines.fr](http://lesusines.fr) | Lire également « *Tiers-Lieux : un modèle à suivre ?* », L'Observatoire, revue des politiques culturelles, été 2018.

1. Voir sur le site la cartographie et l'annuaire des Tiers-Lieux de Nouvelle-Aquitaine : [coop.tierslieux.net](http://coop.tierslieux.net)

# L’ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS CULTURELS

Par Philippe Quintard

Alors que le terme accompagnement est une notion difficile à caractériser par les acteurs concernés, il n’en reste pas moins que les attentes des entrepreneurs de la culture d’être accompagnés restent fortes. Avec cette table ronde qui a réuni des binômes d’accompagnants et d’accompagnés, l’enjeu a été, par les partages de points de vue, de donner à voir la dynamique de l’accompagnement.

Cette table ronde était animée par Adeline Mégevand, ancienne responsable du Pôle Accompagnement & Coopération, à L’A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine.

Pour apporter un éclairage sur les façons d’accompagner et les opportunités d’être accompagnés, quatre binômes ont fait part de leur expérience.

## A4 – DYAM

**Céline Bohère, directrice de l’association culturelle de Saint-Jean-d’Angély, Association A4, et Myriam Didier, gérante du bureau d’accompagnement et de production DYAM.**

Céline Bohère a fait en 2014 une demande d’accompagnement via le dispositif Appui conseil au spectacle vivant (ACSV) pris en charge par l’AFDAS, dans un souci de mieux maîtriser sa gestion et son budget afin d’augmenter son activité de production culturelle. *« Ce qui m’a particulièrement intéressée dans la démarche de Myriam est sa dimension systémique. Elle tient compte à la fois de l’humain et du projet culturel. Elle ne s’est pas intéressée seulement à l’aspect gestion. Cet accompagnement m’a permis de prendre du recul, de plus elle a eu un regard bienveillant et honnête sur l’activité sans omettre les sujets qui font mal. »*

Myriam Didier : *« En faisant appel à mes services, les structures activent des dispositifs qui peuvent être pris en charge financièrement par différents organismes. Et il faut souligner que dans le spectacle vivant nous sommes particulièrement bien dotés. Effectivement, mon approche est globale, le projet, l’humain et l’économie ne sont jamais dissociés. Un point aussi très important, j’attends beaucoup de la personne car pour obtenir des résultats, l’objectif n’est pas de « faire à la place de ». J’apporte des outils, des méthodes mais il est aussi essentiel que la structure mobilise des moyens humains pour travailler sur son propre changement. »*

## IDDAC

**Gwenaël Prud’homme, responsable Emploi, économie de la culture et formation à l’Institut départemental de développement artistique et culturel (iddac) Gironde.**

Avant d’aborder ce sujet, Gwenaël Prud’homme a souhaité présenter les différents accompagnements proposés par l’iddac : *« En matière d’accompagnement direct, l’iddac affiche quatre types d’aides : l’accompagnement des personnes sur leurs questionnements autour des démarches et postures professionnelles ; l’accompagnement des porteurs de projet principalement en lien avec le spectacle vivant et les musiques actuelles – pour ce faire l’iddac dispose de plusieurs dispositifs financiers à la co-production et à la co-diffusion – ; l’accompagnement sur le développement des structures via son Dispositif local d’accompagnement (DLA) spécifique au spectacle vivant « Economie de la création » ; et enfin l’accompagnement des structures accompagnantes. l’iddac apporte également un accompagnement indirect en sollicitant des expertises et compétences de partenaires extérieurs comme l’Institut de formation et d’appui aux initiatives de développement (IFAID) ou Association territoires et innovation sociale (ATIS) à travers la Fabrique à Initiatives. »*

L’exemple du CLAS illustre les aides apportées par l’iddac. Pour rappel, le CLAS est une structure de mutualisation du matériel existant sur le territoire et d’accompagnement technique aux manifestations culturelles. *« D’une manière directe, l’iddac a apporté des moyens matériels (prêt de matériels), financiers et humains (personnes présentes aux instances de gouvernance), et de manière indirecte, il a notamment sollicité ATIS pour aider à la structuration du CLAS et France Active pour lui permettre de faire des leviers de fonds européens. »*



## BELOKANE – CIE AUTOUR DE PETER

Sylvie Mouroux, co-gérante de Belokane, bureau d'accompagnement et de production et Priscillia Boussiquet, comédienne et co-directrice artistique de la Compagnie Autour de Peter.

Objectif de ces témoignages : apporter un éclairage sur un accompagnement individuel d'une compagnie autour de sa stratégie de développement.

Dans un premier temps Sylvie Mouroux a expliqué sa stratégie d'accompagnement : *« Les personnes qui viennent nous voir ont, soit des difficultés qui empêchent leur structure d'évoluer, soit des perspectives, des opportunités qui les obligent à des évolutions. Lorsque l'on reçoit une nouvelle structure, la première question que nous nous posons porte sur la vision partagée du projet des personnes au sein de celle-ci, c'est-à-dire jusqu'où elles ont envie d'aller ensemble, pour ensuite leur apporter les moyens d'y arriver. Ce qui passe par plusieurs étapes : étude de la démarche artistique et de la notoriété de la structure ; analyses des activités ; étude de l'organisation interne et du modèle économique. Le but est d'être un miroir pour les aider à trouver leurs propres solutions. La Compagnie Autour de Peter est venue à nous dans le cadre d'un DLA. Les dirigeants étaient face à un foisonnement d'activités qui suscitait une certaine saturation et donc un blocage dans l'évolution de la structure. »*

Une situation que confirme Priscillia Boussiquet : *« Effectivement, depuis deux ans nous étions dans une totale interrogation sur la façon de voir les choses. Il était essentiel de faire un point. Cet accompagnement par Belokane nous a permis de mettre en exergue les priorités sans pour autant nous imposer des schémas mais au contraire en nous donnant des outils pour avancer et ainsi repartir ensemble dans la même direction. »*

## BELOKANE – CONSEIL DÉPARTEMENTAL 79

Élodie Robbe, co-gérante de Belokane et Cyril Delfosse, chef du service Accompagnement de la vie culturelle au Conseil départemental des Deux-Sèvres ont, quant à eux, présenté un exemple de co-construction d'accompagnement entre une collectivité territoriale et un bureau d'accompagnement et de production.

Fort de son expérience en Gironde sur un dispositif intitulé « Économie de la création », qui accompagne des collectifs de compagnies, Belokane s'est rapproché du Conseil départemental des Deux-Sèvres pour proposer un dispositif identique sur ce territoire. Cyril Delfosse y a trouvé un réel intérêt : *« Les compagnies locales sont confrontées à des problématiques de diffusion, certes liées aux baisses de financements publics mais pas seulement. Certaines ne prennent pas toujours en compte la diffusion dans leur phase de production. D'où l'intérêt de leur apporter des pistes d'amélioration. »*

Dans cette logique, Belokane a été chargée d'identifier les structures ayant besoin d'être accompagnées pour leur proposer un accompagnement collectif. Deux types de structures ont été ciblées : celles émergentes et celles multi-activités. Une première session en a regroupé quatre sur le principe du volontariat. L'accompagnement porte sur deux phases comme l'a expliqué Elodie Robbe : *« une phase exploratoire où l'on interroge les cinq dimensions stratégiques (projet, activités, organisation et moyens, dimension économique et financière) et une phase prospective menée autour d'un projet de production qui conduira à de la diffusion et à de la médiation. La dimension collective est importante. Elle permet de prendre conscience des problématiques auxquelles les autres structures peuvent être confrontées et ainsi échanger des expériences. »*

### **Pour aller plus loin**

Pôle Accompagnement & Coopération, L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine : [la-nouvelleaquitaine.fr](http://la-nouvelleaquitaine.fr) rubrique Accompagnement & Coopération | iddac Gironde : [iddac.net](http://iddac.net) | Belokane : [belokane.pagesperso-orange.fr](http://belokane.pagesperso-orange.fr) | Service Accompagnement de la vie culturelle, Conseil départemental des Deux-Sèvres : [deux-sevres.fr](http://deux-sevres.fr)



## **L'AFFÛT**

L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine

• 91 boulevard du Grand Cerf – 86000 Poitiers

• 30 cours Gay-Lussac – 87000 Limoges

05 49 55 33 19

accueil@la-nouvelleaquitaine.fr

la-nouvelleaquitaine.fr

---

**Dossier de L'Affût**

**Directeur de la publication**

Thierry Szabo

**Rédactrice en chef**

Sylvie Caqué-Menneguerra

**Rédaction**

Benoît Hermet, Marc-Antoine Lainé,

Philippe Quintard

---

N°ISSN 1165 - 9416

Dépôt légal à parution

**Conception / réalisation**

*Alain Faure*

**Impression**

Sipap Oudin, tirage 2 100 exemplaires

---

L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine

est subventionnée par le ministère

de la Culture (Direction régionale

des affaires culturelles)

et le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine

