



# In ess'tenso

Les études de l'Observatoire Régional de l'Économie  
Sociale et Solidaire en [Île-de-France](#)

Etude exploratoire

## **LES STRUCTURES CULTURELLES DE L'ESS : accompagnement et coopérations en Île-de-France**

Mars 2019

# SOMMAIRE

<b>Edito</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>État des lieux des acteurs ESS de la culture en Île-de-France</b>	<b>8</b>
L'ESS fortement présente dans le secteur de la culture	8
Les structures culturelles de l'ESS majoritairement associatives	11
Une grande hétérogénéité des effectifs salariés	15
L'ancrage territorial inégal des structures culturelles de l'ESS en Île-de-France	18
Constats et recommandations	19
<b>L'accompagnement et les besoins des structures culturelles en Île-de-France</b>	<b>21</b>
Qu'est-ce que l'accompagnement ?	21
L'accompagnement et les besoins des structures culturelles de l'ESS	24
Des acteurs de l'accompagnement complémentaires ?	30
Recommandations	34

**BILLETTERIE**

<b>Les enjeux de l'accompagnement des structures culturelles en Île-de-France</b>	<b>35</b>
Le recours à l'accompagnement	35
Facteurs de réussite ou d'échec de l'accompagnement	37
Recommandations	39
<b>Les dynamiques collectives au sein du secteur de la culture</b>	<b>41</b>
L'accompagnement entre pairs	41
L'enjeu de la mutualisation et de la coopération	43
L'ESS comme liant, l'ESS comme outil	46
Recommandations	49
<b>Résumé des recommandations</b>	<b>50</b>
<b>Partenaires de l'étude - Remerciements</b>	<b>51</b>
<b>Précisions méthodologiques</b>	<b>53</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>55</b>

## Fermeture d’Arcadi

À l’heure où cette étude se termine, un acteur important de l’accompagnement des structures culturelles en Île-de-France, Arcadi, va fermer ses portes. Il ne nous appartient pas de porter une appréciation sur cette décision soudaine de la Région Île-de-France. Néanmoins, il est important de souligner que la disparition de cet organisme associé au Conseil Régional risque de modifier sensiblement le paysage de l’accompagnement des structures culturelles dans la région. Beaucoup de structures que nous avons interrogées, à la fois du côté des accompagnants et des accompagnées, ont exprimé une inquiétude face à cette décision.

**Directeur de la publication** : Eric Forti, CRESS IDF

**Responsable éditorial** : Léo Voisin, CRESS IDF

**Auteur.e.s** : Léo Voisin, Camille Azière, Elise Naturel

**Coordination graphique** : Line Bobi, CRESS IDF

**Réalisation graphique** : Paul Duflot

**Photo** : Jérémie Wach-Chastel

**Impression** : La maison des impressions

# ÉDITO

par **Eric Forti**, président de la CRESS  
Île-de-France



**L**es entreprises de l'ESS culturelles, très majoritairement associatives, font face depuis plusieurs années à une raréfaction des subventions et à une baisse générale de leurs ressources. Il est probable que ce contexte soit durable, voire qu'il s'amplifie dans les prochaines années. Pourtant la culture est un secteur d'intérêt général, et l'ESS en garantit l'ancrage territorial en partenariat avec les politiques publiques.

La baisse des moyens publics entraîne la disparition d'initiatives culturelles qui sont pourtant des sources de richesses importantes pour le développement économique et social des territoires. Il est encore difficile de mesurer statistiquement l'impact de la forte réduction des emplois aidés, mais il est déjà possible de constater une augmentation de la charge de travail pour les salarié.e.s des entreprises associatives culturelles de l'ESS au détriment de la qualité de leur production.

Dans ce contexte, accompagner le développement des entreprises de l'ESS dans la secteur de la culture comme dans les autres, demeure un objectif prioritaire. Mais les acteurs de l'accompagnement sont nombreux, et l'orientation des dirigeants d'entreprises de l'ESS vers des offres adaptées à leurs besoins n'est pas toujours aisée. La CRESS qui rassemble les entreprises de l'ESS et leurs réseaux ou leurs fédérations, peut contribuer à organiser plus efficacement les différentes offres d'accompagnement des entreprises de l'ESS pour tenter d'améliorer leur pérennisation.

Bien souvent, les principes de production et d'organisation qui définissent l'ESS permettent de conforter des synergies d'entrepreneurs investis dans des secteurs d'activités parfois très différents. Ils coopèrent, s'associent et en mutualisant leurs moyens et leurs compétences ils sont plus performants et améliorent leurs productions.

C'est l'un des enseignements de cette étude : l'isolement conforte et développe la concurrence là où la coopération engendre l'entraide. Autrement dit, plus une structure s'intègre dans un environnement collectif et solidaire, moins elle est concurrentielle, plus elle s'appuie sur la coopération pour renforcer son développement et diversifier sa production. Ce cycle vertueux est consubstantiel aux principes qui définissent l'ESS, et favorise les initiatives de mutualisation que l'on observe sur l'ensemble des territoires franciliens.

**Eric Forti**  
Président de la CRESS Île-de-France

# Introduction

## Culture et ESS : des liens manifestes

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) désigne un « *mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine* » : présente dans tous les secteurs d'activité, l'ESS se retrouve aussi au sein du secteur culturel. Ce dernier peut être observé en distinguant plusieurs sous-secteurs, identifiés statistiquement par un ou plusieurs codes de la Nomenclature d'Activité Française (NAF)<sup>1</sup>. On y retrouve par exemple les activités relatives au spectacle vivant, à l'audiovisuel et aux médias, au patrimoine.

Ainsi, les structures culturelles qui répondent aux critères statutaires et juridiques de la Loi du 31 juillet 2014 relèvent automatiquement de l'ESS. La définition de l'ESS, posée par la Loi du 31 juillet 2014<sup>2</sup>, comprend les structures dont le statut juridique appartient aux quatre familles historiques de l'ESS (associations, coopératives, fondations et mutuelles), ainsi que certaines sociétés commerciales non-coopératives qui répondent à des critères de lucrati-

té limitée, de gouvernance démocratique et de gestion spécifique du capital<sup>3</sup>.

Au-delà de l'aspect statutaire, les structures culturelles et celles de l'ESS partagent des valeurs sociales et politiques communes : l'implication du citoyen dans l'activité, la poursuite d'un objectif d'intérêt général, le respect de l'humain, la dimension collective et locale... Autant de similitudes qui laissent penser que le lien entre ESS et culture devient de plus en plus évident aujourd'hui. ESS et culture ne s'opposent pas : de nombreuses structures appartiennent aux deux champs. Il n'est pas rare que les deux démarches ne puissent pas être distinguées, tant elles s'entremêlent dans le cadre de certains projets.

## L'accompagnement culturel : enjeux

Alors que la culture est un secteur attractif particulièrement bien représenté en Île-de-France<sup>4</sup>, le contexte structurel et économique ne lui est pas favorable : baisse des financements publics, gel des contrats aidés, tendance au regroupement de grands groupes culturels au détriment de la diversité de petites initiatives, grande précarité de l'emploi... Ainsi, une offre d'accompagnement s'est naturellement développée autour des activités culturelles afin de permettre aux projets, comme aux structures du secteur culturel, de pouvoir se construire et se maintenir.

Implantés dans un territoire particulièrement dense et dynamique, les acteurs ou dispositifs de l'accompagnement en Île-de-France sont multiples, et le secteur culturel n'en est pas l'unique bénéficiaire. Cependant, le lien entre ESS et culture apparaît d'autant plus dynamique lorsqu'il est abordé sous l'angle de l'ac-

## L'ESS en chiffres

L'ESS représente 9,6 % des établissements français ainsi que 10,5 % de l'emploi salarié en 2015<sup>1</sup>. L'Île-de-France est une région capitale et compte une proportion importante de structures de l'ESS : en effet, la région concentre 15 % des établissements, soit plus de 33 000 établissements employeurs, ainsi que 16,5 % des emplois ESS de France, soit près de 390 000 salariés<sup>2</sup>.

1. *Atlas de l'ESS 2017, Observatoire national de l'ESS - CNCRESS*

2. *Panorama de l'ESS en Île-de-France 2018, Observatoire régional de l'ESS - CRESS Île-de-France*

3. *Voir Les sociétés commerciales de l'ESS, premiers éléments d'analyse, Observatoire national de l'ESS - CNCRESS, 2017*

4. *45 % des emplois de la culture sont situés en Île-de-France, d'après la Note rapide de l'IAU Ile de France n°774, avril 2018*

1. Voir méthodologie

2. Voir la Loi ESS du 31 juillet 2014

compagnement<sup>5</sup>. Le présent travail vise ainsi à présenter le paysage francilien de la culture et de l'ESS ainsi que ses pratiques en matière d'accompagnement ; puis à établir par quels moyens l'ESS peut servir d'appui aux structures culturelles, et dans quelle mesure ces dernières peuvent s'approprier des mécanismes d'accompagnement qui leur correspondent.

---

5. Voir définition page 20

Cette étude permet de poser les bases d'un travail de plus long terme pour renforcer l'accompagnement des structures culturelles. Elle doit pouvoir donner suite à d'autres travaux, à des actions et initiatives permettant d'approfondir ces premiers constats et d'agir concrètement sur l'accès des structures à une offre d'accompagnement adaptée à leurs problématiques.

# État des lieux des acteurs ESS de la culture en Île-de-France

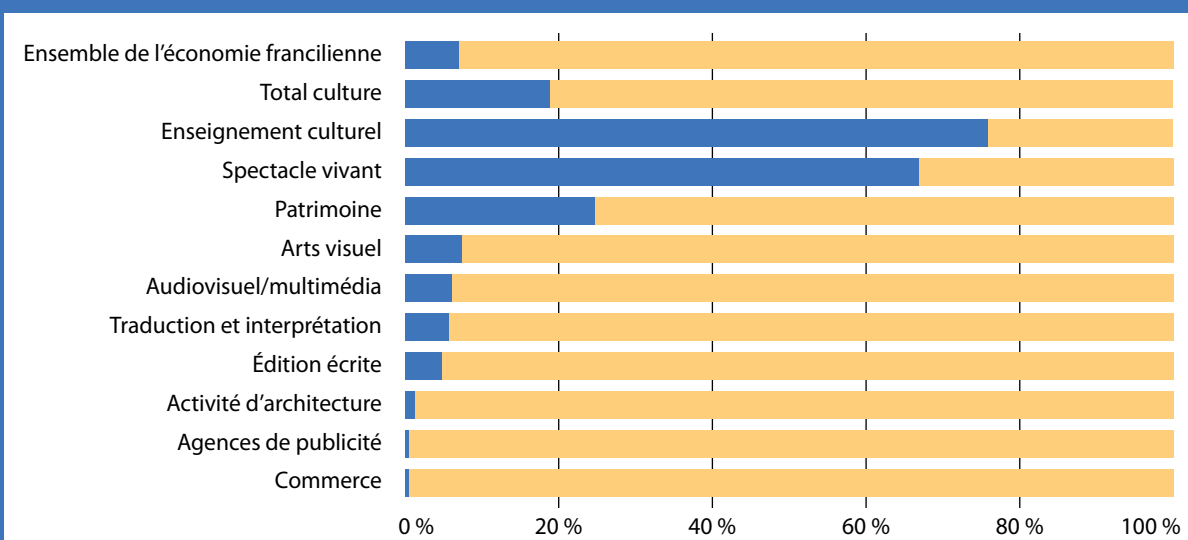
## L'ESS fortement présente dans le secteur de la culture

La culture est un secteur regroupant des disciplines variées, avec parfois des logiques différentes. L'ESS est un mode d'entreprendre qui est fréquemment adopté par des structures et des individus qui ont un objectif qui va au-delà de la simple création de richesse monétaire. Les deux démarches ont pour une large part comme point commun une activité dont l'objectif premier n'est pas marchand, et qui s'ins-

crit dans un objectif d'intérêt général. ESS et culture sont donc deux notions qui se recoupent en grande partie, et cela se confirme dans l'observation statistique.

L'Île-de-France compte 6275 établissements culturels de l'ESS, soit 19 % de l'ensemble des établissements du secteur de la culture en Île-de-France. Il s'agit d'une part importante, bien supérieure aux 7 % des établissements qu'elle représente dans l'ensemble de l'économie francilienne.

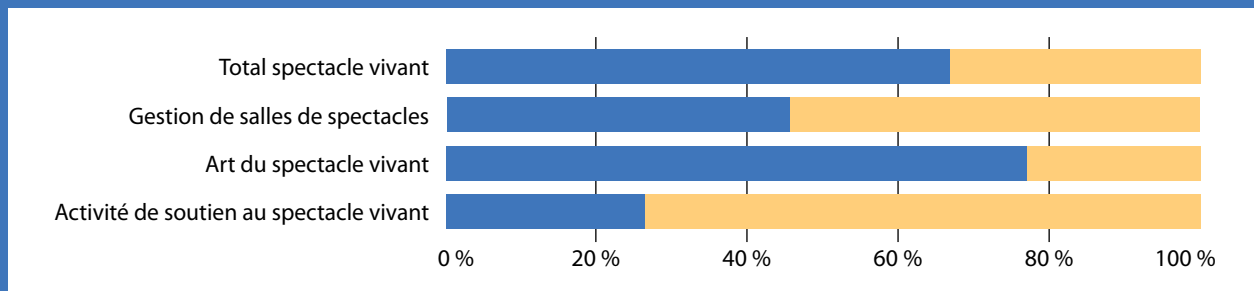
### Part de l'ESS dans les secteurs culturels en Île-de-France



Lecture : 19 % des structures culturelles sont des structures de l'ESS. 7 % de l'ensemble des structures d'Île-de-France (tous secteurs confondus) sont des structures de l'ESS. 76 % des structures du sous-secteur « enseignement culturel » sont des structures de l'ESS.

Source : Observatoire régional de l'ESS - CRESS Île-de-France, d'après SIRENE, janvier 2018

## Part de l'ESS dans les établissements du spectacle vivant



Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018

### L'ESS très présente dans le spectacle vivant

Les structures culturelles de l'ESS sont selon les secteurs omniprésentes ou très peu représentées. Ainsi, l'ESS représente 76 % des établissements du secteur de l'enseignement culturel, 67 % des établissements du spectacle vivant, et 25 % des établissements du patrimoine. Pour l'audiovisuel/multimédia (6 %), les arts visuels (7 %) et l'édition écrite (5 %), elle n'a pas une présence plus importante que dans l'ensemble de l'économie francilienne. Enfin, la part des établissements de l'ESS est extrêmement faible dans les secteurs de l'architecture (1,2 %), les agences de publicité (0,4 %), et le commerce (0,4 %).

En ce qui concerne le spectacle vivant en particulier<sup>6</sup>, l'ESS représente 67 % des établissements. Cette proportion grimpe à 77 % pour le secteur « arts du spectacle vivant », qui regroupe l'essentiel des activités des compagnies et de la création en général dans le spectacle vivant. L'ESS représente 45,5 % des établissements gérant des salles de spectacle, ce qui est une proportion importante. Les activités de soutien au spectacle vivant sont celles où l'économie classique est la plus présente, avec une part d'établissements de l'ESS de 26,3 % (sur ce point, on peut formuler

6. Au sein du secteur de la culture, on distingue plusieurs sous-secteurs, dont celui du spectacle vivant, composé des codes NAF « activités de soutien au spectacle vivant » (prestations techniques, son, lumière, costumes, et activités de production), « arts du spectacle vivant » (promotion et organisation de spectacles) et « Gestion de salles de spectacle » (activités réalisées par des artistes indépendants et exploitation des lieux ou salle de spectacle aménagés pour des représentations publiques). Pour plus de précision, voir méthodologie.

l'hypothèse d'une spécificité de la région Île-de-France liée à la présence de boîtes de production nationales sur le territoire régional).

### Un nombre important d'établissements du spectacle vivant dans l'ESS

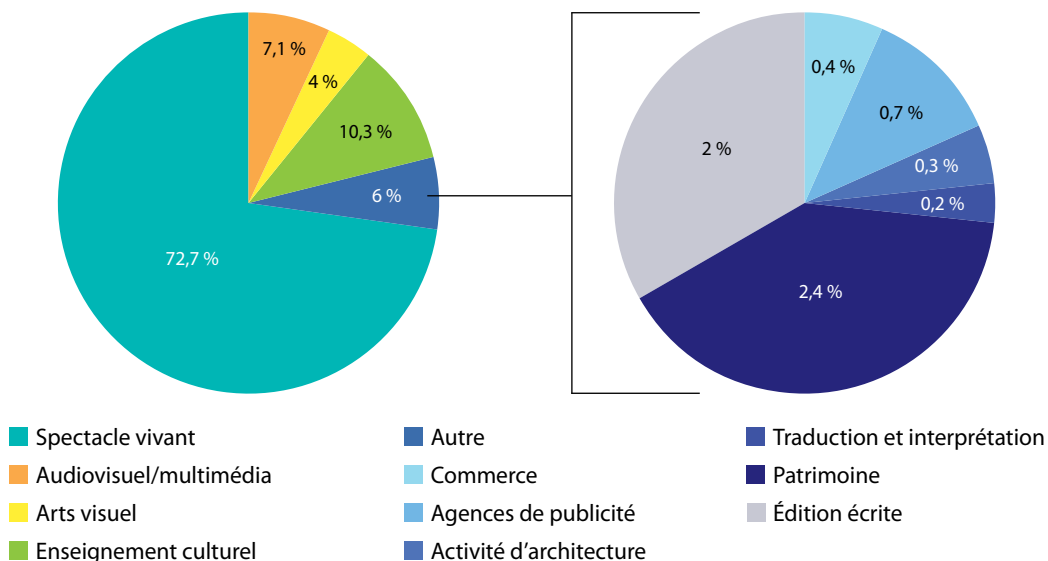
Parmi les établissements culturels de l'ESS, près des trois quarts sont des établissements relevant du spectacle vivant, loin devant d'autres secteurs pesant entre 5 et 10 % : l'enseignement culturel (9 %), l'audiovisuel/multimédia (8,4 %) et les arts visuels (5,2 %). Les autres secteurs culturels comptent un nombre d'établissements plus faible, mais néanmoins notable en ce qui concerne l'édition écrite (141 établissements) et le patrimoine (89 établissements).

Les établissements de l'ESS se retrouvent en majorité dans le spectacle vivant, et dans une moindre mesure dans l'enseignement culturel et l'audiovisuel/multimédia. Les établissements de l'économie classique se retrouvent plutôt, et de façon plus partagée, dans l'audiovisuel, les agences de publicité, l'architecture, les arts visuels, le commerce et l'édition écrite.

Hors ESS, le secteur de la culture se concentre dans l'audiovisuel/multimédia, les agences de publicité, les activités d'architecture, l'édition écrite ou les arts visuels.

Dans l'ensemble du secteur, ESS et hors ESS, on peut constater la place importante du spectacle vivant, portée pour une grande part par des structures de l'ESS.

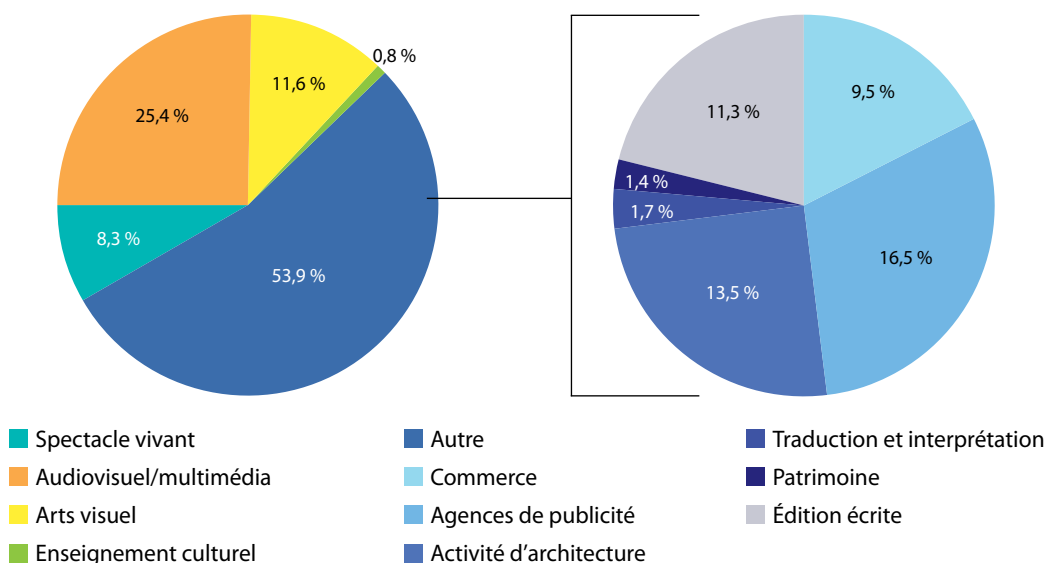
## Domaines d'activité des établissements culturels de l'ESS en Île-de-France



Lecture : parmi les établissements culturels de l'ESS, 72 % relèvent du sous-secteur du spectacle vivant, 7,1 % de l'audiovisuel/multimédia, 4 % des arts visuels, 10,3 % de l'enseignement culturel. Les 6 % d'établissements restants sont composés des sous-secteurs restants.

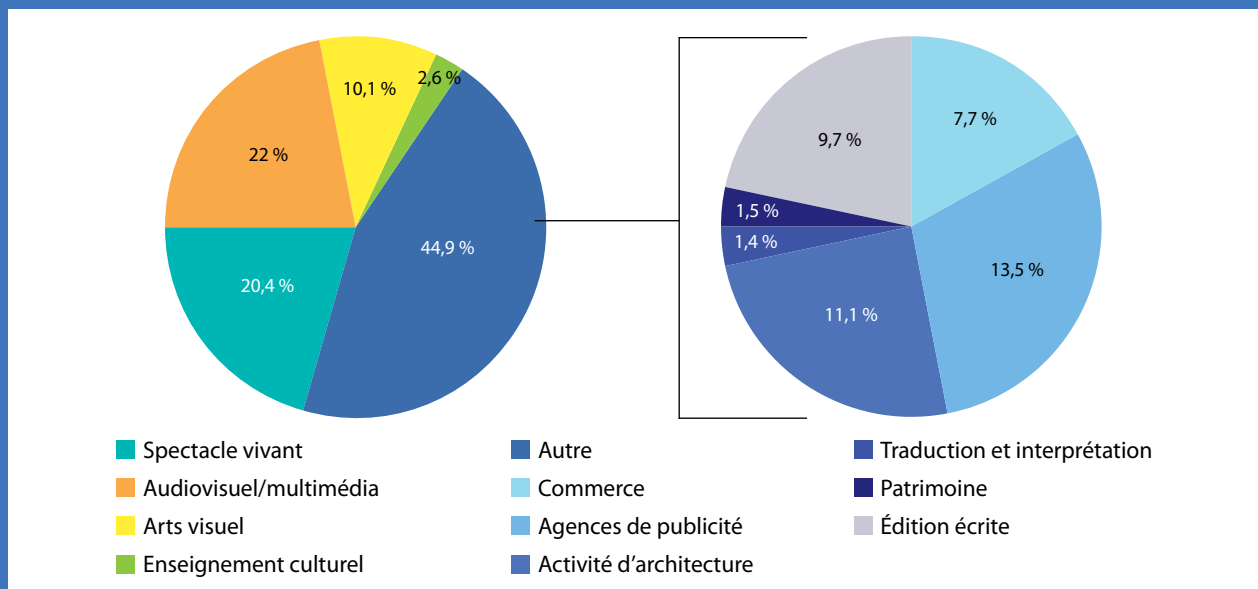
Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE juillet 2018

## Domaines d'activité des établissements culturels hors ESS en Île-de-France



Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE juillet 2018

## Domaines d'activité des établissements culturels (ESS et hors ESS) en Ile-de-France



Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE juillet 2018

## Les structures culturelles de l'ESS majoritairement associatives

L'immense majorité des établissements culturels de l'ESS existe sous une forme associative : plus

de 98 % ont choisi cette forme juridique. On relève cependant une présence d'entreprises à forme coopérative dans plusieurs secteurs. En proportion, ce sont les activités d'architecture qui comptent le plus de coopératives, suivies de l'édition écrite, des arts visuels et du spectacle vivant.

## Statuts juridiques des établissements culturels de l'ESS par domaines d'activité

Domaine d'activité	Associations	Part des associations	Coopératives	Fondations	Total des établissements
Enseignement culturel	565	99%	4	2	571
Traduction et interprétation	14	78%	4		18
Activités d'architecture	25	60%	17		42
Activités des agences de publicité	7	70%	3		10
Arts visuels	318	96%	11	3	332
Edition écrite	127	90%	14		141
Commerce	6	60%	4		10
Audiovisuel/multimédia	494	97%	16		510
Patrimoine	72	81%		17	89
Spectacle vivant	4524	99%	23	5	4552
Total	6152	98%	96	27	6275

Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018

## L'Île-de-France concentre plus d'un tiers des fondations au niveau national

34 % des fondations au niveau national se trouvent en Île-de-France, et plus de 40% de leurs emplois. Il s'agit d'une proportion importante qui témoigne de la concentration de ce statut juridique dans la région. 533 établissements relevant de fondations existent en Île-de-France, dont 40 % relèvent du secteur de l'action sociale. 27 relèvent du secteur de la culture.

Les fondations sont également présentes, notamment dans le domaine du patrimoine (17 fondations sur 89 établissements).

### L'association culturelle, un choix de forme juridique ?

Le choix de la forme juridique associative est fréquent, mais loin d'être systématiquement approprié par les structures. Il s'agit pour beaucoup de porteurs de projet du statut juridique le plus connu, le plus simple à créer, et qui demande le moins de démarches. La création d'une structure associative est habituelle, courante, les informations nécessaires sont donc facilement accessibles.

*« Au départ on n'avait pas forcément conscience de créer une structure de l'ESS, on voulait créer un spectacle et il y avait besoin d'une structure juridique. »*

Il semble cependant que les bureaux associatifs ne soient pas toujours impliqués, certains ayant même parfois uniquement une existence administrative, souvent de façon volontaire (la structure servant de réceptacle à l'activité du porteur de projet). L'essentiel du travail (y compris bénévole), des décisions et de la définition du projet associatif repose

alors sur une ou deux personnes, travaillant au sein de l'association sur un statut de permanent ou (plus fréquemment) avec le régime de l'intermittence. Cette forme de gouvernance peut être à la source de difficultés : surcharge de travail, isolement, difficultés à définir le projet stratégique, manque de recul, ce qui en fait une réelle problématique des structures.

Il est souvent plus naturel pour les porteurs de projet d'associer leur démarche artistique à une forme juridique associative, perçue comme cohérente avec le caractère non lucratif des projets. D'autres statuts juridiques de l'ESS (notamment coopératifs), sont pourtant parfois mieux adaptés aux projets, tout en gardant un principe de lucrativité limitée. De même, le statut associatif offre une grande diversité de modes de fonctionnement, qui est trop souvent insuffisamment mobilisée, alors que les structures pourraient en tirer des ressources organisationnelles. Il y a donc sur ce point un enjeu de formation et d'information pour garantir que le choix de la forme juridique soit effectué en présence de l'ensemble des éléments permettant un choix éclairé de la part des porteurs de projet.

*« Dans les formations artistiques, il y a très peu de formation sur de la structuration, de la gestion, uniquement de l'artistique. Je ne savais pas créer une association. »*

### A la croisée de l'ESS, de la culture et de l'associatif

Les structures culturelles de l'ESS se trouvent au croisement de plusieurs champs. Les données analysées, croisées avec les éléments recueillis lors des entretiens, permettent de relever une triple appartenance des structures culturelles :

- A leur champ disciplinaire ou au champ de la culture en général : de par leur activité, cette appartenance est naturelle et automatique. Le sentiment d'appartenance à une discipline artistique (danse, théâtre, musique, peinture, cinéma...) est le plus évident.
- Au champ de l'ESS : Ce sentiment d'appartenance est répandu sans être automatique, bien

## Gouvernance des structures : comparaison associations/coopératives

Les associations doivent être formées par au moins deux individus autour d'un objet social. Elles fonctionnent avec des statuts votés par leurs membres lors d'Assemblées Générales, qui servent également à élire un bureau (président.e, trésorier.e, secrétaire...) déclaré en préfecture. Si l'association est employeuse, c'est le président qui est responsable de la signature du contrat de travail. Le cadre associatif permet par ailleurs beaucoup de modèles de gouvernance différents.

Le fonctionnement réel de certaines associations peut être très éloigné de la gouvernance démocratique théorique des associations. C'est notamment – mais pas seulement – le cas de certaines associations du secteur de la culture. Pour certaines structures, créées uniquement dans le but de bénéficier d'une entité juridique, bureaux et assemblées générales sont uniquement des formalités administratives, sans aucune implication des membres. Dans certains cas, ces problématiques de gouvernance peuvent être la source de difficultés pour la structure.

Les coopératives peuvent avoir plusieurs statuts différents (essentiellement SCOP, Société Coopérative et Participative ou SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif). Elles ont une gouvernance démocratique sous la forme du principe « *une personne, une voix* », ce qui peut comprendre uniquement les salarié.e.s de la structure ou également les différentes parties prenantes de son activité (membres, sociétaires, partenaires, collectivités...). Les coopératives, contrairement aux associations, sont obligatoirement enregistrées au registre du commerce.

Dans le cas des structures culturelles, la question de la transformation de certaines structures associatives en coopératives est posée. Certains accompagnants mettent cette option en avant comme un possible levier pour répondre aux problématiques des structures lorsque le statut coopératif correspond au projet de la structure. C'est également l'un des points défendus par le rapport de Bernard Latarjet<sup>1</sup> pour le Labo de l'ESS paru en 2018.

1. *Le labo de l'économie sociale et solidaire, « Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire », 2018*

que la forme juridique des structures en fasse objectivement des structures de l'ESS

■ Au champ associatif : il s'agit d'un autre sentiment d'appartenance des structures culturelles, plus diffus mais néanmoins important, surtout lorsqu'il s'agit d'accompagnement ou de financement (les structures se tournent alors vers des dispositifs ou des appels à projets dédiés aux associations). De même, elles peuvent se tourner vers des collectifs associatifs (comme le Collectif des Associations citoyennes) quand il s'agit de défendre leurs intérêts.

Dans une moindre mesure, certaines structures peuvent également appartenir au champ coo-

pératif, mais ce dernier, contrairement au champ associatif, entraîne un sentiment d'appartenance quasi automatique au champ de l'ESS.

Tous ces champs se croisent, mais pas toujours en totalité. Certaines structures peuvent se sentir appartenir au champ de la culture et au champ associatif sans se sentir appartenir à l'ESS. Chaque champ compte des réseaux et des acteurs d'accompagnement spécifiques, dont l'accès est grandement facilité si la structure a développé le sentiment d'appartenance correspondant. Tous trois sont des dénominateurs communs pour construire des réseaux de structures allant au-delà des disciplines et des secteurs culturels.

## Portrait : la CAE Clara

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) permettent à des entrepreneurs indépendants de se regrouper pour bénéficier du statut d' « *entrepreneur salarié associé* ».



L'entrepreneur est intégré dans un parcours d'accompagnement organisé et structuré par étapes selon ses besoins. Il dispose d'un contrat à durée indéterminée d'une protection sociale, d'une couverture professionnelle, d'un accompagnement renforcé pour développer ses compétences l'entrepreneuriat et de services de gestion mutualisés.

Créée il y a 13 ans, la CAE CLARA est née de l'observation des besoins des professionnels du secteur artistique et culturel ayant une multi-activité et des statuts différents cherchant à créer individuellement une entreprise. Ainsi le modèle de la CAE dans sa mutualisation d'outils et ses solutions de pérennisation de statuts et de collaborations répondait aux lacunes des autres statuts. En 13 ans la CAE CLARA a ainsi accompagné plus de 700 personnes en signant 400 CDI et développant plus de 10 millions de chiffre d'affaire. La CAE continue de développer de nouvelles solutions de réponses collaboratives des besoins des professionnels de la culture et intervient comme un acteur de l'accompagnement à la stabilité professionnels de métiers en tensions autant qu'à la performance économique des entrepreneurs émergeant.

La CAE CLARA accompagne aujourd'hui 150 entrepreneurs, dont 44 sont sociétaires, et compte 120 salariés. Elle accompagne les entrepreneurs tout au long de leur projet.

L'accompagnement proposé se décline en plusieurs étapes :

- L'information/accueil : un rendez-vous de diagnostic est effectué avec des professionnels de la culture. Cela permet de déterminer ou en est le développement de leur projet et comment il pourra s'intégrer dans la coopérative. si le projet de l'entrepreneur peut s'intégrer dans la CAE
- La phase de coopération d'activité, où l'entrepreneur entre dans la CAE et passe un contrat de CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise). Ce contrat dure trois mois et peut être renouvelé une fois. Il engage la CAE et l'entrepreneur sur un accompagnement et des formations afin d'établir et de réaliser des objectifs de développement, de commercialisations et de communication établis ensemble.
- Dès que l'entrepreneur a développé son chiffre d'affaire, il passe en salariat et devient salarié. Il paye ses cotisations patronales pour bénéficier des droits relatifs (chômage, retraites, CPF) En contrat d'entrepreneur-Salarié Associé (CESA) (article 74 et 75 de la loi ESS de juillet 2014) il a l'obligation sous 36 mois de poser sa candidature au sociétariat de la Coopérative.
- Ainsi il aura 6 mois en CAPE puis passera en CESA et après 1 an dans la CAE il passera en Coopérative d'entrepreneur suite à la présentation lors de Pitch de son activité, devant des partenaires. Il pourra alors participer à plus d'actions collaborative et consolider son projet entrepreneurial. L'entrepreneur est considéré comme dans la CAE à partir de la signature de son CAPE. ▶

L'accompagnement proposé par la CAE peut être individuel ou collectif. La CAE CLARA a développé des outils mutualisés sur la comptabilité, les questions juridiques, les réseaux sociaux, les questions professionnels spécifiques et un intranet.

La CAE Clara est en lien avec d'autres structures d'accompagnement, davantage tournées vers l'entrepreneuriat que d'autres structures que nous avons interrogées (couveuses, boutiques de gestion...). Elle fait également partie du collectif MERCI (Mission Entreprendre dans les Réseaux de la Culture et de l'Innovation), qui met en réseau les professionnels de l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel. Ce collectif a élaboré une plateforme en ligne ([www.entreprendre-culture.fr](http://www.entreprendre-culture.fr)), qui référence les structures qui proposent des dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel.

## Une grande hétérogénéité des effectifs salariés

En termes de taille d'établissement, le secteur de la culture se révèle être très hétérogène : ce phénomène s'observe d'autant plus avec une approche par discipline artistique ou par statut juridique.

### Beaucoup de salariés en moyenne dans la traduction et l'interprétation, peu dans les arts visuels

En comparaison avec les chiffres nationaux, les établissements d'Île de France comportent en moyenne significativement davantage de salariés par rapport à la moyenne nationale. C'est le cas dans la quasi-totalité des secteurs, à l'exception des activités d'architecture et du commerce.

La taille des établissements est hétérogène selon les disciplines culturelles. Cette donnée met en valeur la présence plus forte d'établissements comportant davantage de salarié.e.s dans certains secteurs culturels : traduction et interprétation (entre 18 et 35 salarié.e.s en moyenne<sup>7</sup>) et patrimoine (entre 8 et 16 salarié.e.s) sont des secteurs qui comptent des établissements de plus grande taille que le reste de la culture en Île-de-France. Dans une moindre mesure, l'enseignement culturel (entre 4 et 9 salarié.e.s), les activités d'architecture (entre 4 et 8 salarié.e.s) ont également des tailles d'établissements plus importantes.

<sup>7</sup>. Voir méthodologie

Trois secteurs se trouvent dans le même ordre de grandeur : le spectacle vivant (entre 2 et 3 salarié.e.s), l'audiovisuel/multimédia (entre 3 et 5 salariés) et l'édition écrite (entre 3 et 5 salarié.e.s). En revanche le secteur des arts visuels est en retrait, avec entre 1 et 2 salarié.e.s. A noter que le détail des secteurs permet de relever des disparités internes : ainsi, le secteur du spectacle vivant comporte la gestion des salles de spectacle, une activité pour laquelle le nombre moyen de salariés est compris entre 12 et 24. Pour l'activité « *arts du spectacle vivant* », qui compte le plus grand nombre de structures, le nombre moyen de salarié est compris entre 1,5 et 2,9.

### Les associations nombreuses mais en majorité de petite taille

Les disparités sont très fortes entre les établissements relevant de différents statuts juridiques. L'échantillon observé étant quasi exclusivement composé d'associations, elles se situent dans la moyenne avec entre 2 et 4 salarié.e.s en moyenne. Les coopératives sont en général des structures plus importantes, avec entre 5 et 10 salarié.e.s, de même que les fondations, qui comptent en moyenne entre 13 et 26 salarié.e.s. Ces chiffres sont néanmoins à nuancer au vu de la taille des cohortes : en prenant en compte la majorité écrasante d'associations dans l'échantillon, les moyennes obtenues pour les autres statuts le sont donc sur des effectifs relativement faibles.

Les disparités entre secteurs et statuts juridique se retrouvent dans l'analyse du nombre d'établissements par tranche d'effectif. On constate ainsi

## Tailles moyennes des établissements culturels de l'ESS par domaines d'activité (en tranches d'effectifs)

En rouge : moyenne la plus importante entre IDF et France entière

Domaines d'activité	Effectif minimum moyen IDF	Effectif minimum moyen France entière	Effectif maximum moyen IDF	Effectif maximum moyen France entière
Enseignement culturel	4,2	3,0	8,5	5,8
Traduction et interprétation	NS	7,2	NS	14,2
Activités d'architecture	4,0	7,3	7,8	14,2
Activités des agences de publicité	NS	0,7	NS	1,2
Spectacle vivant <sup>1</sup>	1,7	1,1	3,2	2,1
Activités de soutien au spectacle vivant	0,7	0,7	1,4	1,3
Arts du spectacle vivant	1,5	0,9	2,9	1,8
Gestion de salles de spectacles	11,6	6,9	23,7	14,0
Edition écrite	2,6	1,8	5,2	3,5
Arts plastiques	0,8	0,5	1,5	1,0
Commerce	NS	3,5	NS	7,1
Audiovisuel/multimédia	2,7	1,6	4,8	2,9
Patrimoine	8,3	2,9	16,2	5,7
<b>Total général</b>	<b>2,1</b>	<b>1,4</b>	<b>4,0</b>	<b>2,6</b>

Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018<sup>1</sup>

1. Les secteurs de la traduction et interprétation, des agences de publicité et du commerce sont notés comme non significatifs dans le tableau car ils représentent moins de 20 établissements.

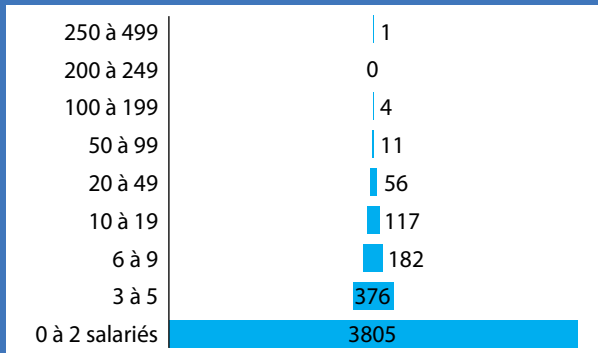
## Effectifs moyens dans les structures culturelles par catégorie juridique

Catégories	Moyenne effectif min	Moyenne effectif maximum
Associations	2,0	3,8
Coopératives	5,0	10,2
Fondations	12,9	25,6
Total général	2,1	4,0

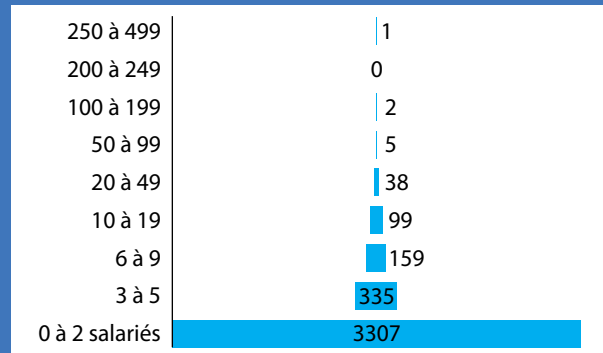
Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018

qu'au sein du secteur culturel des réalités diverses existent, et que certains secteurs (Spectacle vivant et arts visuels en particulier) présentent une structure quasi exclusivement composée d'établissements entre 0 et 2 salariés là où d'autres comportent un équilibre plus marqué entre les différentes tranches d'effectifs. Les associations comptent une écrasante majorité d'établissements entre 0 et 2 salariés, les coopératives et fondations ont une réalité plus nuancée, mais sont beaucoup moins nombreuses.

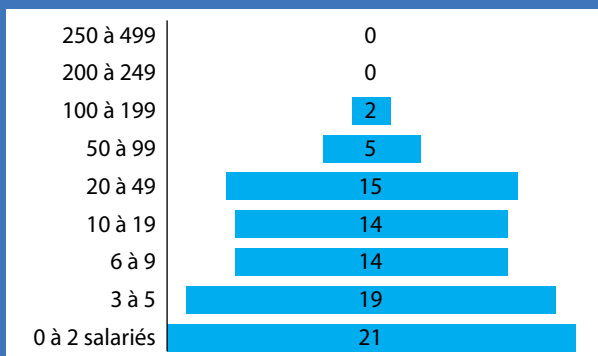
### Taille des établissements culturels de l'ESS du spectacle vivant



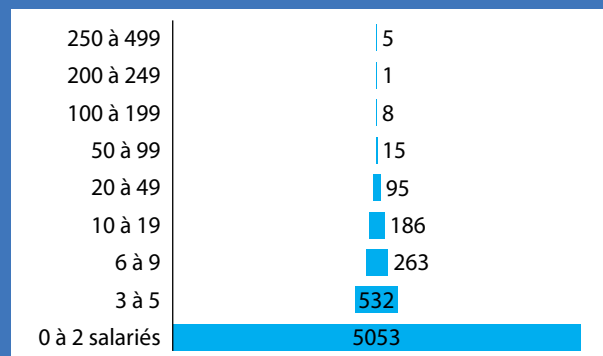
### Taille des établissements culturels de l'ESS du sous-secteur Arts du spectacle vivant



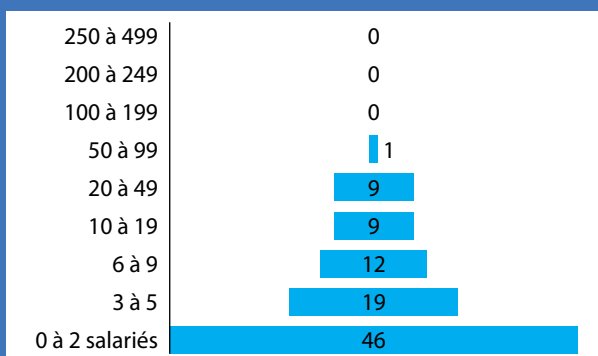
### Taille des établissements culturels de l'ESS du sous-secteur Gestion des salles de spectacle



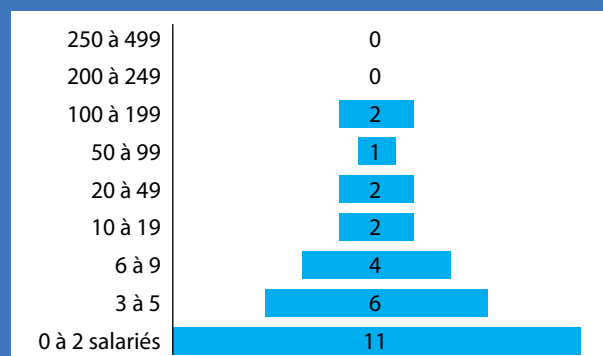
### Taille des établissements culturels de l'ESS à forme associative



### Taille des établissements culturels de l'ESS à forme coopérative



### Taille des établissements culturels de l'ESS au statut de fondation



Lecture : Parmi l'ensemble des établissements du spectacle vivant, 3805 ont entre 0 et 2 salarié.e.s<sup>1</sup>, 376 entre 3 et 5 salarié.e.s, très peu entre 250 et 499 salarié.e.s.

Source : Observatoire régional de l'ESS - CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018

1. 0 salarié.e.s signifie que l'établissement a eu au moins un.e salarié.e au cours de l'année 2017 mais qu'il avait 0 salarié.e.s au 31/12.

## L'ancrage territorial inégal des structures culturelles de l'ESS en Île-de-France

### L'Île-de-France, terre de culture et d'ESS

Les établissements culturels ESS d'Île-de-France représentent 15 % des établissements culturels de l'ESS de France. Cette part est plus importante pour les domaines de la traduction et interprétation (27 %), de l'édition écrite (25 %), de l'audiovisuel/multimédia (19 %). Elle est inférieure pour les domaines des agences de publicité (6 %) et du patrimoine (9 %). L'Île-de-France concentre donc une part non négligeable d'établissements culturels de l'ESS dans la plupart des domaines d'activité.

### Une forte concentration à Paris

Près de 3000 établissements culturels ESS d'Île-de-France sont situés à Paris, ce qui représente presque la moitié des établissements culturels franciliens. Cette implantation très dense se fait donc au détriment du reste du territoire fran-

cilien, même si on observe une concentration différenciée entre la petite et la grande couronne. Ainsi, les départements de petite couronne présentent une part d'établissements culturels de l'ESS plus importante (31 %) que les départements de grande couronne (23 %). Paris et la petite couronne concentrent l'essentiel des plus grands établissements (à partir de 50 salariés).

L'Île-de-France concentre donc un grand nombre d'acteurs culturels, en volume comme en proportion. La répartition territoriale, concentrée à Paris, a un impact sur les structures. Être ancré dans son territoire est vécu comme plus difficile à mettre en œuvre à Paris qu'ailleurs, du fait de l'abondance de l'offre et de la difficulté à accéder aux interlocuteurs locaux. En grande couronne, les structures expriment des difficultés à accéder aux interlocuteurs institutionnels basés à Paris, et une inadéquation entre les différents dispositifs et leurs besoins particuliers.

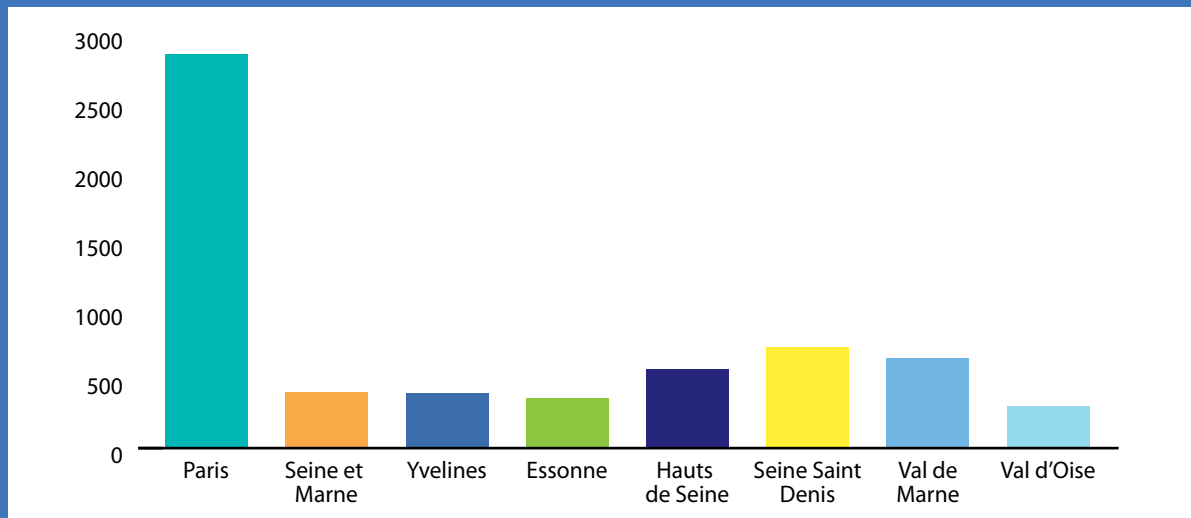
Cette notion d'ancrage territorial constitue un enjeu d'accompagnement dans la mesure où un ancrage fort garantit aux structures un

## Nombre d'établissements culturels de l'ESS en Île-de-France et comparaison nationale

Domaines d'activité	Nombre de structures en Île-de-France	Nombre de structures pour la France entière	Part des structures en Île-de-France
Activités d'architecture	42	253	17%
Spectacle vivant	4552	30037	15%
édition écrite	141	555	25%
Activités des agences de publicité	10	156	6%
Arts visuels	332	2130	16%
Activités connexes -commerce	10	60	17%
Audiovisuel/multimédia	510	2713	19%
Enseignement culturel	571	3966	14%
Patrimoine	89	970	9%
Traduction et interprétation	18	67	27%
<b>Total général</b>	<b>6275</b>	<b>40907</b>	<b>15%</b>

Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018

## Localisation des structures culturelles de l'ESS en Île-de-France



Source : Observatoire régional de l'ESS – CRESS Île-de-France, d'après SIRENE janvier 2018

contexte partenarial fort. Lors des entretiens, plusieurs structures interrogées ont exprimé une difficulté à construire des partenariats locaux, avec d'autres structures, des partenaires publics ou avec leur public. L'ESS, en tant que forme d'économie ancrée sur son territoire, peut être porteuse des coopérations locales dont peuvent avoir besoin aujourd'hui les structures les plus isolées.

L'ancrage territorial est un levier sur lequel les structures culturelles peuvent s'appuyer pour développer leur activité. D'une part les partenariats locaux leur fournissent des ressources et des opportunités, d'autre part le lien avec d'autres structures d'un même territoire permet de rompre leur isolement et de leur permettre de construire des démarches collectives.

## Constats et recommandations

### Synthèse des constats

- L'ESS est fortement présente dans le secteur de la culture, notamment dans les secteurs du spectacle vivant et de l'enseignement culturel. Une grande majorité d'établissements existent sous une forme juridique associative.

- Une problématique existe sur l'information nécessaire aux porteurs de projet pour réaliser un choix éclairé de statut juridique au moment de la création de leur structure.

- Une grande part des structures culturelles sont des structures de petite taille, notamment dans le spectacle vivant.

- Les structures culturelles de l'ESS ne sont pas davantage concentrées en Île-de-France que le reste de l'ESS, mais à l'intérieur de la région elles sont fortement concentrées à Paris.

- Certaines structures peuvent avoir davantage de difficulté à accéder à l'accompagnement quand elles se trouvent en milieu rural.

### Recommandations

Ce premier panorama des caractéristiques des structures culturelles de l'ESS nous permet de formuler de premières recommandations :

#### Sensibiliser et informer les porteurs de projet sur les différents statuts juridiques de l'ESS

Permettre aux porteurs de projet de disposer de toutes les informations nécessaires pour

réaliser un choix éclairé au moment de la création de leur structure pourrait prévenir l'émergence de problématiques de gouvernance au cours de leur développement, renforcer leur inclusion au sein du champ de l'ESS tout en garantissant l'adéquation de la forme juridique choisie avec le projet porté. Cette information peut porter à la fois sur la diversité des formes juridiques de l'ESS (associations, coopératives...) et sur la diversité des pratiques possibles au sein d'un même statut.

Cette sensibilisation peut intervenir très tôt dans les parcours des porteurs de projet, notamment au sein des formations artistiques, qui comportent aujourd'hui très peu de modules dédiés à la gestion de projet. La création de tels modules peut donc constituer un levier important pour favoriser l'information des porteurs de projet sur les différentes possibilités ouvertes par l'ESS.

### **Approfondir l'observation des structures culturelles de l'ESS**

L'observation des mutations économiques des structures culturelles relevant du champ de

l'ESS peut constituer un appui aux analyses servant d'appui aux politiques publiques. Plusieurs éléments permettraient d'aller plus loin que cet état des lieux :

- D'une part l'observation des données en dynamique, en effectuant régulièrement un panorama chiffré des structures culturelles de l'ESS pour en analyser les évolutions dans le temps. Cela permettrait notamment de mesurer l'impact de mesures telles que la suppression des emplois aidés sur les structures.

- D'autre part une exploitation d'autres sources de données davantage tournées vers les salarié.e.s de ces structures, permettant d'adopter d'autres approches, plus fines, sur les conditions de travail, les inégalités entre les femmes et les hommes ou les salaires.

Cette observation doit pouvoir s'appuyer sur des démarches déjà mises en place d'Observation Participative et Partagée (OPP), portées notamment par les réseaux d'acteurs culturels dans une logique de co-construction.

# L'accompagnement et les besoins des structures culturelles en Île-de-France

**Le réseau de l'accompagnement des structures culturelles en Île-de-France comporte un grand nombre d'acteurs. Nous en proposons une première lecture dans cette étude. Toutefois, ce travail mérite d'être approprié et approfondi pour aboutir sur un outil mobilisable opérationnellement par les acteurs de l'accompagnement.**

## Qu'est-ce que l'accompagnement ?

### Éléments de définition

Le concept d'accompagnement recouvre des sens très divers. Il s'applique autant à l'accompagnement des personnes (médical, social, psychologique...) qu'à celui des organisations. Il convient donc de préciser quelle conception de l'accompagnement est utilisée dans le cadre de cette étude.

Nous avons choisi de centrer cette étude sur une définition permettant de délimiter cette notion et de pouvoir en fournir une ébauche de cartographie. Cette définition est issue des travaux du Labex entreprendre de l'Université de Montpellier<sup>8</sup> : « *un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil...), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles...), d'une*

*mise en réseau, de services (administratifs, hébergement...) et d'une aide à la décision (coaching, mentorat...).* »

A partir de cette définition, il est possible de distinguer trois types d'acteurs d'accompagnement des structures culturelles de l'ESS :

■ Certains accompagnants sont des structures entièrement ou largement dédiées à l'accompagnement culturel : l'accompagnement des structures culturelles est une composante de leur objet social (bureaux d'accompagnement, Arcadi...)

■ D'autres sont des dispositifs plus généralistes rattachés à une structure, souvent concentrés sur un poste, dont la mission est d'accompagner les structures culturelles ou plus largement les structures de l'ESS (DLA...)

■ D'autres, enfin, sont des acteurs regroupant ou fédérant plusieurs structures culturelles, de sorte que ces dernières soient constitutives de leur activité (CAE, fédération, réseau...)

L'Île-de-France se distingue par la multiplicité des acteurs. L'offre d'accompagnement y est abondante, mais pas toujours lisible, par les structures accompagnées comme par les accompagnants. Une autre spécificité est la présence de nombreuses structures regroupant ou fédérant des structures culturelles, dont des structures d'envergure nationale.

S'il existe certaines structures qui proposent un accompagnement propre à la discipline cultu-

8. Labex entreprendre, « Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance », mars 2014

relle dans laquelle s'inscrit un projet ou à un besoin particulier, la plupart des accompagnants interrogés sont transdisciplinaires. En effet, c'est davantage une **méthode** applicable à des besoins variés que l'on retrouve chez les acteurs de l'accompagnement. Dans la majorité des cas, cette méthode est composée de plusieurs phases qui permettent d'identifier les modalités d'accompagnement qui correspondent à l'accompagné :

■ **L'accueil des demandeurs d'accompagnement.** Cette phase consiste à établir un premier contact entre accompagnant et accompagné, avec une première demande exprimée par l'accompagné. Selon les moyens à la disposition de l'accompagnant, l'accompagné peut être réorienté vers une autre offre d'accompagnement.

■ **Le diagnostic des besoins de la structure culturelle.** Après un premier échange et après avoir convenu mutuellement de l'accompagnement, l'accompagnant effectue un diagnostic des besoins de l'accompagné et des objectifs qu'il souhaite atteindre. Au cours de ce diagnostic, d'autres besoins que le besoin initialement exprimé peuvent être révélés. Ensuite, les parties prenantes réfléchissent aux outils pouvant être mis en place pour répondre aux besoins de l'accompagné. Cette phase peut donner lieu à une réorientation de l'accompagné vers une autre structure de l'accompagnement selon les conclusions du diagnostic.

■ **L'intervention.** Dans cette phase, l'accompagné peut bénéficier d'une action directe de la part de l'accompagnant ou d'un prestataire extérieur, afin de pallier leurs besoins précédemment ciblés.

■ **Le suivi post-accompagnement.** Quelques temps après l'issue de l'intervention, les accompagnants peuvent assurer un suivi de l'accompagné pour évaluer dans quelle mesure l'accompagnement a porté ses fruits. Le plus souvent, un questionnaire d'évaluation est envoyé aux structures accompagnées afin de tirer un bilan de l'accompagnement.

La durée et l'approfondissement de ces phases dépend des pratiques des acteurs de l'accompagnement.

Certaines modalités d'interventions dépendent de la structure accompagnante. L'accompagnement peut être individuel ou collectif, c'est-à-dire que plusieurs acteurs culturels bénéficient en même temps d'un accompagnement sur la même thématique.

De même, les échelles territoriales d'intervention de l'accompagnement ne sont pas les mêmes selon les acteurs sollicités. Ainsi, en Île-de-France, l'accompagnement culturel s'étend de l'échelle locale (quartier, commune) et régionale à l'échelle nationale, voire internationale dans le cas de structures culturelles dont l'envergure dépasse le territoire francilien. Toutefois, chaque accompagnant a son propre territoire d'intervention.

Sur ce point, l'Île-de-France présente de vraies différences entre la grande couronne (Essonne, Yvelines, Seine-et-Marne, Val d'Oise) et Paris et la petite couronne (Val-de-Marne, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis). Ainsi, les structures de grande couronne expriment souvent des difficultés à accéder à des dispositifs s'adressant à l'ensemble des acteurs franciliens mais basés à Paris (difficultés en termes d'accessibilité, de prise en compte de leurs besoins spécifiques...).

# Portrait : le Dispositif Local d'accompagnement (DLA)



Le Dispositif local d'accompagnement

Comme son nom l'indique, le dispositif local d'accompagnement – DLA – est un mode de soutien au développement des entreprises de l'ESS, proposé par les Pouvoirs publics. Ce dispositif public offre aux structures employeuses de l'ESS un accompagnement sur mesure, réalisé par un expert. Le DLA a plusieurs objectifs :

- créer, consolider, développer des emplois ;
- améliorer la qualité de l'emploi ;
- renforcer le modèle économique de la structure, dans le cadre de ses projets et de son ancrage territorial.

Le DLA est accessible à toutes les entreprises de l'ESS, telles que définies par la loi ESS du 31 juillet 2014 :

- les entreprises relevant de l'ESS par leur nature juridique – associations, coopératives, structures de l'insertion par l'activité économique...
- les entreprises commerciales qui disposent de l'agrément ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale).

Sont privilégiées les structures à fort potentiel de création d'emploi et celles qui nécessitent un accompagnement en amont d'un investissement ou d'un financement bancaire. Dans une logique d'articulation avec les dispositifs existants, la priorité est accordée :

- aux associations employeuses, de taille petite ou moyenne, qui ne peuvent solliciter l'appui de leur fédération et n'ont pas les moyens financiers d'obtenir seules un accompagnement
- aux structures d'insertion par l'activité économique
- aux entreprises adaptées
- aux coopératives.

Le DLA peut aussi bénéficier à d'autres entreprises de l'ESS : réseaux d'associations et de fédérations, groupements d'employeurs, structures primo-employeuses, structures en grande difficulté si la sauvegarde des emplois est possible.

L'entreprise ESS candidate à un DLA s'adresse à l'organisme pilote du DLA dans son département. C'est lui qui vérifie l'éligibilité de l'entreprise, sur la base des critères et priorités ci-dessus.

Pour bénéficier d'un DLA, l'entreprise doit pouvoir y consacrer du temps. Elle doit avoir la volonté de consolider ses activités et ses emplois. Elle doit avoir identifié au préalable les difficultés qui nécessitent un appui professionnel externe.

Le DLA fonctionne autour d'un processus en plusieurs étapes :

- Un accueil permettant à la structure accompagnée de formuler sa demande et d'évaluer son éligibilité au dispositif
- Un diagnostic partagé avec la structure accompagnée comprenant une analyse de ses besoins à partir d'un bilan complet de son fonctionnement et de ses finances
- Un plan d'accompagnement est ensuite proposé à la structure et débattu en comité d'appui (avec les pilotes et financeurs du DLA) ▶

- Une fois le plan d'accompagnement approuvé, le DLA fait intervenir ou non un consultant (prestataire)
- Un suivi post accompagnement est réalisé (bilan et mesure d'impact)

En 2017, 694 structures ont été accompagnées, dont 94 % d'associations, 54 % de structures entre 1 et 10 salarié.e.s et 23 % de structures de plus de 25 emplois. La culture est le premier secteur accompagné en nombre d'entreprises.

Depuis 2004, 957 associations culturelles ont été accompagnées par le DLA. Parmi ces associations, on retrouve surtout des structures comme des compagnies (32 %) ou des écoles (21 %). De plus, elles appartiennent majoritairement au secteur du spectacle vivant (40 %) hors activités musicales qui représentent 14 % des accompagnements réalisés par le DLA depuis 2004. En rattachant la musique au spectacle vivant, on obtient donc plus de la moitié des associations accompagnées par le DLA qui font partie du spectacle vivant (musique comprise). Viennent ensuite les activités socioculturelles (11 %) et les activités artistiques pluridisciplinaires (10 %).

Les DLA départementaux interrogés ont relevé plusieurs difficultés dans l'accès des structures culturelles au dispositif en Île-de-France. Tout d'abord, le DLA, comme d'autres dispositifs identifiés à l'ESS, peut parfois ne pas être perçu comme une possibilité d'accompagnement par des structures qui s'identifient avant tout au secteur culturel.

Beaucoup de structures associatives culturelles ne sont pas employeuses, et ne rentrent donc pas dans les critères du DLA. Dans certains territoires, les DLA peuvent être amenés à accompagner une structure qui envisage dans un court terme d'embaucher un salarié – pratique qui reste à la marge en Île-de-France. Le DLA peut donc être amené à orienter les structures vers d'autres types d'accompagnement.

Le DLA est appuyé au niveau national par un centre de ressources dédié à la culture, confié à l'association Opale. Les chargé.e.s de mission des DLA départementaux s'appuient sur ce centre de ressources pour bénéficier d'une expertise sur la spécificité des structures culturelles. Opale forme les chargé.e.s de mission DLA aux enjeux de l'accompagnement dans le secteur culturel, assure une veille du secteur, capitalise les accompagnements, permet aux chargé.e.s de mission DLA d'identifier des consultants pour certains types d'accompagnement.

## L'accompagnement et les besoins des structures culturelles de l'ESS

### Répondre aux besoins des structures

En ce qui concerne les thématiques d'accompagnement des structures, on distingue :

- Les besoins structurels (modèle économique, identité de la structure, gouvernance, qualité de vie au travail...)

- Les besoins ponctuels (trésorerie, financement de projets, logistique, matériel...)
- Les besoins de développement (embauches, formation, partenariats...)

La plupart du temps, les accompagnements sont élaborés et préparés avec la structure pour les adapter à leur situation. Cette démarche de « *sur mesure* » permet de construire les accompagnements au plus près des besoins des structures, et met en valeur la phase de diagnostic. Les problématiques rencontrées

par les structures présentent cependant beaucoup de caractéristiques communes.

On peut ici différencier des structures accompagnées de très petites tailles (moins de 2 salarié.e.s) et de plus grosses structures. Les premières sont de très loin les plus nombreuses, et cela révèle un point commun de beaucoup de structures culturelles : il existe une réelle difficulté dans le secteur à passer de l'émergence au développement. Les structures peinent à atteindre une stabilité leur permettant d'envisager leur développement sur le long terme. Pour les structures en développe-

ment, les besoins liés au projet stratégique sont plus fréquemment cités.

L'offre d'accompagnement recouvre des thématiques diverses, qui font écho aux difficultés rencontrées par les structures culturelles :

#### ■ La structuration économique et financière

A la problématique du financement rencontrée par les structures culturelles, l'accompagnant peut suggérer une hybridation des ressources, ou un travail sur la recherche de financements. Même s'il ne s'agit que d'une faible partie des ac-

## Portrait : Arcadi

Arcadi Île-de-France agit auprès des équipes artistiques franciliennes afin d'améliorer leurs conditions de création, de renforcer la diffusion des œuvres en Île-de-France, tant en termes de circulation que de durée, et afin d'encourager les actions de sensibilisation et d'accès à la culture pour tous. Arcadi est le maillon essentiel entre les équipes artistiques, les programmateurs et les réseaux professionnels, et travaille à favoriser l'autonomisation des porteurs dans le développement de leurs projets.

Le conseil, le principe de « *faire avec* » et le suivi des équipes dans le temps sont constitutifs de son action et s'inscrit dans la durée. Arcadi apporte une aide financière en production, afin d'améliorer les conditions de création ; en diffusion, afin de renforcer celle des projets artistiques et de prolonger la durée de leur exploitation ; et aux actions artistiques, afin de contribuer à l'élargissement des publics. Cette aide est complétée d'un accompagnement des équipes artistiques construit en fonction de leurs besoins : développement professionnel, structuration de leurs activités, mise en réseau, expérimentation et travail au plateau...

Cet accompagnement est un axe fondamental et essentiel au soutien des équipes artistiques pour lequel Arcadi a développé des outils et des événements de différentes natures dont : le Parcours d'accompagnement, les ateliers Rebonds, Regards croisés, Némo, Biennale internationale des arts numériques - Paris/Île-de-France, la Mise à disposition d'espaces de travail, les Plateaux solidaires, les Instantanés, la Charte d'aide à la diffusion, etc.

Cet accompagnement permet :

- d'assurer le développement professionnel des équipes, par la connaissance et le repérage du territoire francilien ainsi que par l'apport de ressources et de conseils ;
- d'améliorer leurs pratiques professionnelles ;
- de favoriser les échanges entre équipes artistiques et lieux franciliens ;
- de développer leur visibilité auprès des programmateurs franciliens, nationaux ou internationaux ;
- d'améliorer les conditions de recherche, de création ou de diffusion des équipes en facilitant leur accès à des lieux professionnels.

En plus de ces missions d'accompagnement, Arcadi assure également des missions de médiation et d'observation.



compagnements, certains comprennent un soutien financier.

**A titre d'exemple, depuis 2004, les associations culturelles bénéficiaires d'ingénieries DLA en Ile-de-France sont principalement accompagnées sur des thématiques relatives aux financements : 21 % de ces associations sont bénéficiaires d'une ingénierie collective ou individuelle concernant la recherche de financements, et 12 % sont bénéficiaires d'une ingénierie collective ou individuelle sur la question de la gestion financière<sup>9</sup>.**

### ■ Le projet stratégique de la structure

L'accompagnement peut comprendre une réflexion globale sur le projet de la structure. Quand celui-ci n'est pas bien défini, la structure peut en effet faire face à des difficultés touchant à plusieurs aspects de son activité (projet artistique, qualité de vie au travail, diffusion, modèle économique)

**Dans le cadre du DLA francilien, le projet stratégique est une thématique qui a concerné 9 % des associations culturelles bénéficiaires d'ingénieries depuis le début du dispositif.**

### ■ La communication et les NTIC

Les acteurs culturels peuvent bénéficier d'accompagnements leur permettant de mieux comprendre et maîtriser les outils de communication, notamment ceux qui se sont développés au cours de ces dernières années. Ainsi, les structures culturelles peuvent apprendre à gérer leur communication via les réseaux sociaux, ou mieux connaître comment mettre en place une stratégie de communication adaptée à leur activité.

**La thématique de la communication et des NTIC représente 9 % des ingénieries dispensées aux acteurs culturels par le DLA depuis 2004.**

### ■ La gestion administrative et fiscale

Les accompagnants peuvent donner des clés de compréhension et d'outillage concernant

la gestion courante des activités culturelles : comptabilité, paies, gestion des budgets...

**Sur 100 ingénieries DLA réalisées depuis le début du dispositif en Île-de-France, 8 sont dédiées à la comptabilité et à la fiscalité.**

### ■ Les ressources humaines

Les structures ont fréquemment besoin d'accompagnement sur des sujets ayant trait aux ressources humaines, comme les aspects juridiques des contrats de travail, la rédaction des fiches de poste, ou la qualité de vie au travail.

**Ainsi, depuis 2004, 7 % des associations culturelles ayant bénéficié d'une ingénierie DLA ont traité la question du management et de la gestion des ressources humaines et 4 % de celle de l'organisation interne.**

### ■ La mise en réseau

Faciliter l'échange entre les acteurs culturels passe par la création d'espaces et de temps dédiés à leur rencontre : c'est un des rôles attendus de l'accompagnement, afin de rompre l'isolement des porteurs de projets. Ainsi, les accompagnants peuvent mettre en place des réunions, des ingénieries ou des ateliers collectifs, qui permettent de regrouper les porteurs de projet entre eux, ou avec des professionnels du secteur ou de potentiels partenaires. Ces temps collectifs sont alors l'occasion d'échanger sur leurs problématiques communes en dehors du cadre de leur activité quotidienne.

**Depuis 2004, plus de 2100 ingénieries collectives ont été réalisées dans le cadre du DLA en Île-de-France auprès d'acteurs de la culture, ce qui représente 68 % de l'ensemble des ingénieries collectives et individuelles à destination du secteur culturel. La plus grande part des ingénieries dispensées par le DLA étant collectives, elles donnent l'occasion aux bénéficiaires de se rencontrer au-delà de l'accompagnement proposé.**

### ■ La stratégie commerciale

Dans l'optique d'hybrider les ressources des projets culturels, une réflexion sur la mise en place d'une stratégie commerciale peut être décidée dans le cadre de l'accompagnement. Ainsi, le développement d'outils spécifiques (grilles tarifaires...) peut être proposé à la

<sup>9</sup>. D'après données Opale, 2017.

structure accompagnée. Par exemple, une structure qui souhaite diversifier ses ressources en proposant une offre de formation peut être accompagnée pour bien définir son offre et pratiquer des tarifs adaptés à son public.

**Par exemple, pour le DLA francilien, la stratégie commerciale est une thématique d'ingénierie plutôt fréquemment abordée depuis 2004 : elle fait l'objet de 2 % des ingénieries dispensées.**

#### ■ La gestion de projet

Les porteurs de projets ne maîtrisent pas toujours les méthodologies de gestion de projet, qui ne sont pas abordées dans les formations artistiques. Les accompagnements peuvent résoudre cette difficulté par le développement des compétences du porteur de projet.

#### ■ La stratégie de diffusion

La diffusion est un enjeu important pour les structures culturelles, notamment les structures

du spectacle vivant. L'accompagnement peut apporter des éléments sur la stratégie de diffusion, le développement de partenariats ou la mutualisation avec d'autres structures.

Ces thématiques peuvent aussi être complétées par des **mécanismes de mutualisation**, qui peuvent faire partie de dynamiques d'accompagnement :

#### ■ La mise à disposition d'espaces de travail

L'accompagnement peut aussi donner lieu à une mise à disposition de locaux, de résidences, de studios ou de scènes de spectacle envers les structures culturelles qui en expriment le besoin.

#### ■ La mise à disposition d'outils de travail

Certains outils qui ont un coût individuel élevé peuvent être mis en partage entre plusieurs structures culturelles : on peut retrouver par exemple des décors, du matériel de projection ou de reprographie, etc.

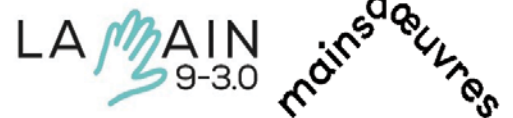
## Portrait : Mains d'Œuvres

Mains d'Œuvres est né d'une envie fondatrice : celle de transmettre la création à tous, de rendre la capacité d'imaginer, de ressentir et de créer notre société ensemble. A travers des expositions, concerts, spectacles, ateliers et rencontres pendant les processus de création vous explorerez des formes artistiques innovantes.

Destiné à accueillir des artistes de toutes disciplines, des démarches associatives et citoyennes, l'association Mains d'Œuvres, fondée en 1998, est installée dans l'ancien Centre social et sportif des Usines Valeo, un bâtiment de 4000 m<sup>2</sup> aux abords du Marché aux Puces de Saint-Ouen. Le lieu a ouvert ses portes au public en janvier 2001. Ancré dans le territoire, en recherche permanente de croisements sensibles reliant l'art et la société, Mains d'Œuvres est résolument un lieu multiple, ouvert à tous.

Main d'œuvres se conçoit comme un « *bâtiment outil* » d'accompagnement. C'est avant tout à travers un dispositif de « *résidence* » que Mains d'Œuvres accompagne les artistes et porteurs de projet dans leurs recherches. Outre la mise à disposition d'un espace de travail, l'accompagnement des projets est au cœur du dispositif, en trouvant des solutions humaines et logistiques aux projets et créations, dans un esprit de participation et de mutualisation. Les résidents peuvent également faire partie de la gouvernance.

Cet accompagnement est à la fois :



- Humain, grâce à l'écoute et l'intervention des salariés de Main d'œuvres qui peuvent consacrer du temps aux projets.
- Matériel, par la mise à disposition d'espaces, d'un parc de matériel et la résidence longue (de 1 à 3 ans renouvelables).
- Financier, Main d'œuvres co-produit la plupart des projets à travers différents dispositifs singuliers (coup de mains, résidence propulsée...).

Après avoir été accompagnées, les structures peuvent devenir accompagnantes à leur tour et rester dans le lieu en tant que résidents autonomes. L'échange entre pairs est organisé et encouragé et des formations sont proposées.

Dans le réseau de l'accompagnement, des liens existent entre Main d'œuvres et des réseaux de structures culturelles (Ufisc, Actes-if, ARTfactories/Autre(s)pARTs, Transeuropehalles...), et avec le DLA et le centre de ressources Opale. L'association souligne les complémentarités déjà existantes (« *on veille à ce que les dispositifs que l'on met en place soient cohérents avec ce qui existe déjà* »), mais aussi le besoin de disposer d'une vue d'ensemble du réseau de l'accompagnement régional qui lui permettrait d'y voir plus clair.

L'association revendique son appartenance à l'ESS et fait désormais partie d'une SCIC, la Main 9-3.0, qui lui permet de changer d'échelle en s'associant avec d'autres acteurs du territoire existants et en créant de nouveaux lieux intermédiaires et indépendants. La SCIC la Main 9-3.0 vise notamment à rapprocher l'usage de la propriété en mettant à disposition de tous un outil innovant de coopération territoriale permettant d'acheter les lieux de culture avec les habitants.

## Les besoins d'accompagnement des structures culturelles

Une structure peut être représentée sous la forme d'un édifice, composé de briques plus ou moins solides. Ce schéma permet de lier ces éléments de fragilités avec les thématiques d'accompagnement fréquemment prises en charge.

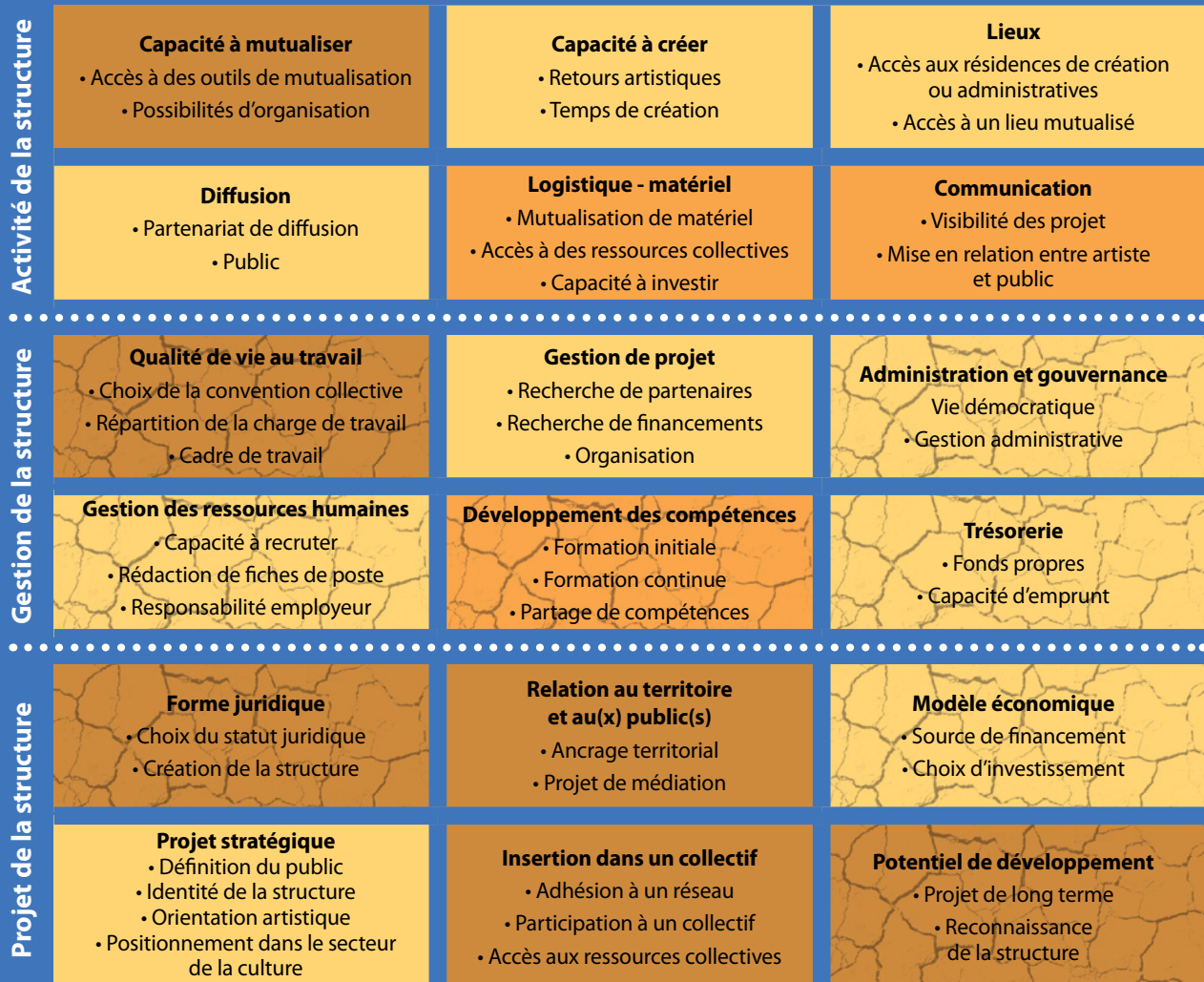
Les points forts des structures culturelles sont concentrés notamment dans l'activité des structures et leur projet. Des mécanismes d'entraide et une offre d'accompagnement existent sur ces deux aspects et permettent aux structures de satisfaire leurs besoins. L'apport de l'accompagnement est important sur le projet stratégique, la diffusion, la capacité à créer et les lieux, des aspects fréquemment accompagnés et pour lesquels l'accompagnement est très efficace. Si la capacité à mutualiser n'est pas une brique fragile, elle est cependant peu

accompagnée et pourrait par conséquent être renforcée.

Les éléments de fragilité se trouvent dans la gestion des structures, et dans une moindre mesure dans leur projet. Plusieurs briques fragiles sont peu accompagnées : la forme juridique et la qualité de vie au travail. Sur ces deux points, l'offre d'accompagnement actuelle pourrait être renforcée pour mieux répondre à ces enjeux. Plusieurs autres briques fragiles sont accompagnées ou très accompagnées : le modèle économique, la gestion des ressources humaines, l'administration et la gouvernance, la trésorerie et le développement des compétences. Sur l'ensemble de ces aspects, les accompagnements sont fréquents mais ne disposent pas toujours des outils qui permettraient de répondre aux problématiques des structures, ou sont efficaces mais trop peu nombreux pour compenser un phénomène généralisé au secteur culturel.

## Les besoins des structures culturelles

Nous avons souhaité représenter les besoins des structures culturelles dans un schéma qui permettrait de visualiser les éléments de force et de fragilité identifiés par cette étude, en les reliant à la fréquence des accompagnements.



CRESS Île-de-France – ORESS 2018

Légende :  Brique fréquemment accompagnée  Brique accompagnée  Brique peu accompagnée  Brique fragile

Lecture : Le schéma dans son ensemble représente une structure culturelle. Chaque « *brique* » correspond à une fonction, détaillée avec des besoins d'accompagnement. Les différentes « *briques* » sont réparties en trois strates : le projet de la structure (fondation du bâtiment), la gestion, et l'activité. Plus une brique est foncée, plus elle correspond à une fonction fréquemment accompagnée. À l'inverse, plus une brique est claire, moins elle est accompagnée. Les fissures permettent d'identifier les briques fragiles, c'est-à-dire les difficultés des structures culturelles identifiées à partir des entretiens et des contributions des membres du groupe de travail<sup>1</sup>.

La brique « *Forme juridique* » est ainsi peu accompagnée mais fragile, tandis que la brique « *Relation aux territoires et aux publics* » est peu accompagnée mais ne présente pas de fragilité. On peut ainsi distinguer des besoins d'accompagnement sur lesquels l'offre peut être renforcée (par exemple la qualité de vie au travail), et d'autres sur lesquels l'accompagnement ne suffit pas pour répondre aux problématiques des structures (par exemple le modèle économique).

1. D'après données Opale, 2017

## L'activité des structures culturelles et l'accompagnement

L'activité des structures culturelles de l'ESS, peut-être davantage que pour d'autres structures de l'ESS, repose beaucoup sur les projets qu'elles portent. La réalisation de ces projets est porteuse de besoins spécifiques. On peut distinguer des besoins structurels, indépendant des projets portés par la structure (schéma page précédente) et des besoins ponctuels, selon les phases des projets :

■ L'élaboration du projet : l'idée du projet émerge, est mise en commun, discutée, pour formuler une proposition.

**Besoins : retours artistiques, partage d'expérience, formation, accès à des ressources collectives**

■ La recherche de partenaires, de financements, de lieux, de diffuseurs : la structure propose son projet et trouve les ressources pour le mener à bien.

**Besoins : compétences de gestion de projet, réseau professionnel, ancrage territorial**

■ La mise en place du projet ou l'expérimentation : le projet se met en place, le processus de création peut se dérouler

**Besoins : lieux, temps, matériel, trésorerie, ressources humaines**

■ L'action ou la diffusion : Le projet est mis en place et diffusé auprès du public

**Besoins : communication, médiation, partenariats**

■ Le bilan et l'évaluation du projet : Le projet a été mis en place, la structure en fait le bilan (autant artistique que financier)

**Besoins : recul sur l'activité, administration, gestion, formation**

Ces différentes étapes ne sont bien entendu qu'un cas général et peuvent différer d'une structure à l'autre. Par ailleurs, la majorité des structures culturelles mènent plusieurs projets en même temps, ce qui peut par exemple les conduire à mettre en place un projet en même temps qu'elles en élaborent un autre.

Pour mettre en place leurs projets, les structures culturelles ont des besoins spécifiques d'espaces et de matériel. Des dispositifs de résidence de création existent pour y répondre. En revanche, le besoin de résidences administratives, un accompagnement administratif qui peut comprendre la domiciliation de la compagnie, la mise à disposition de bureaux, de fichiers professionnels, l'accompagnement à la diffusion ou au montage de dossier, semble moins bien couvert en Île-de-France.

### Des acteurs de l'accompagnement complémentaires ?

Le réseau de l'accompagnement francilien est foisonnant, et il convient de le rendre plus lisible. Plusieurs lectures en sont possibles pour une première approche.

### L'espace de l'accompagnement francilien

Les acteurs de l'accompagnement des structures culturelles franciliens occupent des positionnements qu'il est possible de regrouper en trois catégories :

■ **L'accompagnement par les pairs** : il s'agit d'outils et de dispositifs d'accompagnement

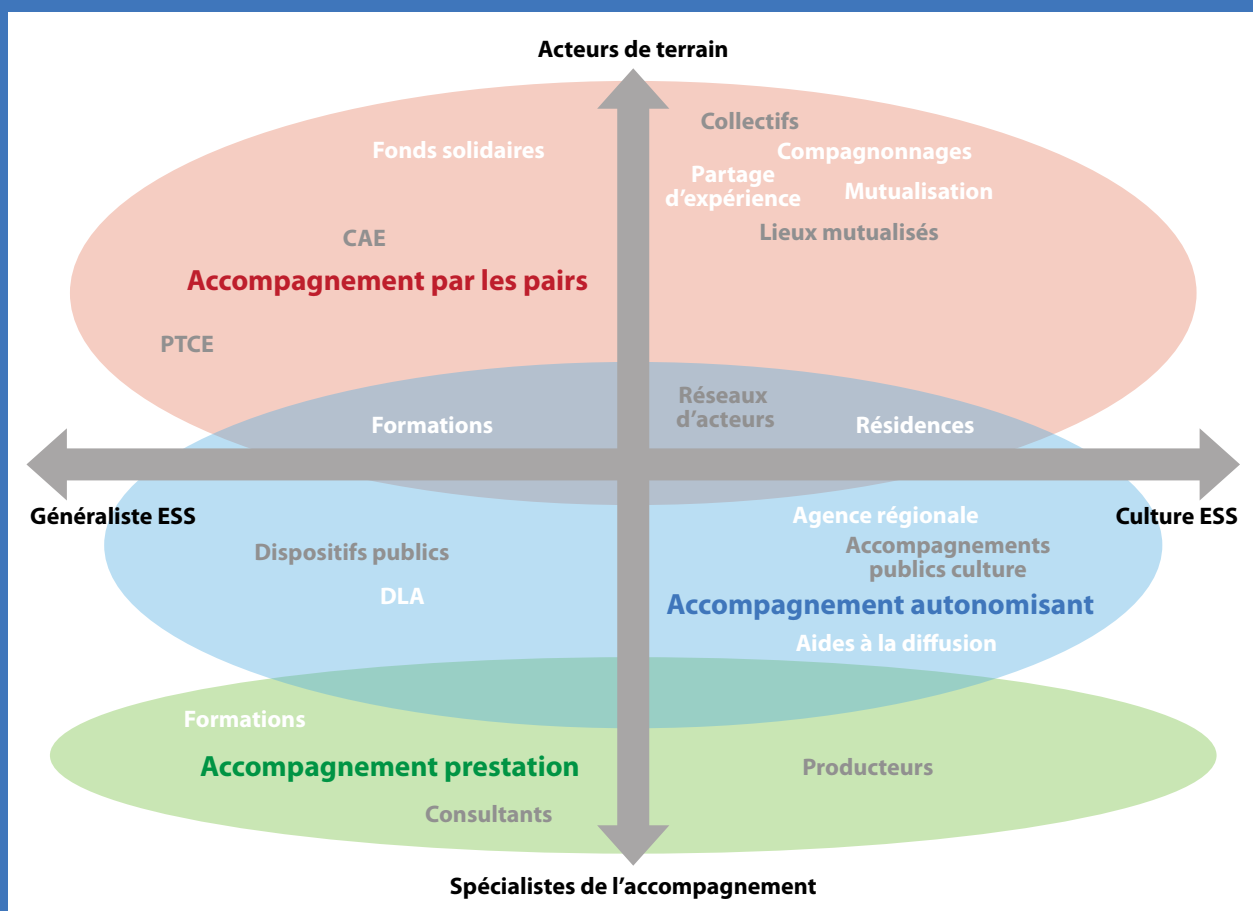
construits par les acteurs eux-mêmes, qu'ils se matérialisent par des réseaux, des outils mutualisés ou des organisations dédiées entièrement à l'accompagnement. Ils se caractérisent notamment par le fait qu'ils soient animés par des collectifs d'acteurs potentiellement bénéficiaires.

■ **L'accompagnement autonomisant** : il s'agit d'approches pédagogiques, souvent déployées

dans le cadre de dispositifs, visant à fournir un accompagnement complet co-construit avec la structure et visant à lui permettre de mettre en place elle-même les solutions à sa problématique de façon durable.

■ **L'accompagnement prestation** : il s'agit de prestations ponctuelles, sous la forme de produits d'accompagnement (formations, inter-

## Diagramme de l'accompagnement des structures culturelles en Île-de-France



CRESS Ile-de-France – ORESS 2018

Lecture : Les types d'accompagnement sont répartis sur deux dimensions : d'une part selon leur caractère généraliste ESS ou spécifique aux acteurs culturels de l'ESS, d'autre part selon qu'ils relèvent d'initiatives d'acteurs de terrain ou de structures spécialisées dans l'accompagnement.

Les types d'accompagnants sont en gris, les outils d'accompagnement sont en beige.

Exemples : Les CAE sont des acteurs de terrain qui ne sont pas forcément spécifiques à la culture. Les consultants sont en général plutôt généralistes ESS et très spécialisés.

L'accompagnement par les pairs a recours à des outils d'accompagnement tels que le partage d'expérience, la formation, la mutualisation ou les fonds solidaires.

ventions de consultants, coaching...). Cette approche peut être sollicitée dans le cadre d'un accompagnement plus large.

Positionnés sur deux dimensions, généraliste ESS ou culture ESS et spécialistes de l'accompagnement ou acteurs de terrain, ces trois catégories d'acteurs montrent leur complémentarité.

L'accompagnement par les pairs occupe la partie haute du diagramme, consacrée aux acteurs de terrain : par nature, il émane en effet d'acteurs pouvant être eux-mêmes bénéficiaires des dispositifs mis en place. Une bonne partie de cette catégorie recoupe celle de l'accompagnement autonomisant, car elle peut mettre en place des méthodologies très comparables. De plus, certains acteurs se positionnent à la lisière des deux catégories, l'outil par et pour les pairs construisant un accompagnement de plus en plus complet.

L'accompagnement autonomisant occupe un espace vaste, mais qui comporte peu d'acteurs : l'accompagnement y est concentré auprès d'acteurs et de dispositifs en majori-

té soutenus par les pouvoirs publics ou outils d'une politique publique. L'enjeu du positionnement de ces acteurs repose dans leur capacité à mobiliser d'autres acteurs du champ de l'accompagnement lors de la mise en place de leurs actions.

L'accompagnement prestation regroupe des acteurs spécialisés, qui ont pour point commun d'intervenir sur un sujet précis. Les acteurs y sont très nombreux et divers, et interviennent souvent en complément d'autres catégories d'accompagnement.

Pour l'ensemble de ces trois catégories, il existe des acteurs se positionnant comme étant généralistes sur le champ de l'ESS, et d'autres qui se revendiquent comme acteurs culturels de l'ESS. Ces positionnements différents peuvent s'expliquer de plusieurs manières. D'une part certains acteurs interviennent dans le secteur de la culture, mais s'adressent plus largement à l'ensemble des structures de l'ESS. C'est par exemple le cas du DLA. D'autre part, certains acteurs choisissent de se positionner comme acteurs de l'ESS au sens large, soit pour élargir

## L'enjeu de l'accompagnement lors de la création des structures

La phase de création des structures culturelles concentre un certain nombre d'enjeux qui ont une répercussion sur les problématiques rencontrées par les structures au cours de leur développement. Relier les étapes de la création d'une structure aux accompagnants pouvant répondre aux besoins permet de visualiser quels acteurs interviennent sur cette phase importante.

L'information aux structures culturelles lors de cette phase de création est primordiale, car elle permet aux porteurs de projet de s'engager dans une démarche réfléchie, de se poser les bonnes questions et de s'adresser aux bons interlocuteurs. Un certain nombre de structures ont été créées comme simple support juridique, alors qu'un accompagnement dès l'amont de leur activité aurait permis de mieux faire correspondre la structure juridique au projet porté. Parmi les accompagnants pouvant jouer un rôle à ce stade, on peut citer les coopératives d'activité et d'emploi<sup>1</sup> ou les réseaux et collectifs d'acteurs culturels (qui peuvent notamment fournir des retours artistiques sur le projet). On observe également une influence de la formation initiale des porteurs de projet dans les choix qu'ils opèrent lors de la création de leur structure.

1. Voir le portrait de la CAE CLARA page 14

leur démarche au-delà du secteur de la culture, soit parce que leur sentiment d'appartenance à ce champ est fort (les coopératives et les PTCE par exemple).

Certains types d'accompagnements peuvent également être positionnés selon le même référentiel. La mutualisation est ainsi une démarche accompagnée plutôt par les acteurs de terrain, les formations pouvant être utilisées par toutes les catégories d'accompagnants, selon des logiques différentes.

### Quelle complémentarité entre les acteurs de l'accompagnement ?

L'accompagnement peut être vu comme un réseau d'acteurs, chacun adoptant une posture, une spécialité, un positionnement différent. La complémentarité est possible, elle existe et est pratiquée. Les structures se tournent plutôt vers d'autres acteurs lorsque la demande de la structure accompagnée ne peut pas être satisfaite par leur offre d'accompagnement.

*« On veille à ce que ce soit cohérent lorsqu'on met en place des dispositifs, par exemple un incubateur qui nécessite une formation. Avoir une vue d'ensemble, un schéma de l'accompagnement en Île-de-France nous permettrait d'y voir plus clair et de mieux s'identifier les uns les autres. »*

### Une complémentarité entre les acteurs de l'accompagnement déjà existante

Si l'on analyse l'accompagnement comme un réseau, la fluidité de la réponse aux besoins des structures selon leur degré de développement ou les interventions qu'elles sollicitent peut-être améliorée. D'une part l'orientation des structures culturelles vers le bon acteur de l'accompagnement peut être optimisée, pour éviter que les structures soient contraintes d'effectuer de longues recherches. Sur ce point la capacité d'un accompagnant à rediriger une structure vers un autre acteur constitue un aspect important. D'autre part, les accompagnants manquent de cadres dans lesquels ils peuvent collectivement

identifier les aspects sur lesquels le réseau de l'accompagnement n'a pas encore déployé d'offre suffisante.

Les accompagnants expriment eux-mêmes un besoin de mieux connaître les acteurs de l'accompagnement qu'ils peuvent solliciter sur les différentes thématiques. Cette demande est de deux ordres :

- D'une part un besoin de mieux connaître les potentiels prestataires dans le cadre de leurs propres accompagnements (par exemple, un DLA, après la phase de diagnostic, cherchant un prestataire pour intervenir sur la question de la qualité de vie au travail dans la structure accompagnée)

- D'autre part le besoin de pouvoir orienter la structure vers un autre acteur de l'accompagnement si sa demande ne peut pas être satisfaite ou si elle n'est pas éligible.

### Une complémentarité qui reste perfectible

Une meilleure connaissance des acteurs du réseau de l'accompagnement peut permettre de la renforcer.

Les acteurs de l'accompagnement occupent des positionnements différents. On peut distinguer trois grandes approches :

- L'accompagnement par les pairs
- L'accompagnement autonomisant
- L'accompagnement prestation<sup>10</sup>

Ces trois approches sont éminemment complémentaires. Les acteurs qui les pratiquent connaissent et sollicitent d'autres structures sur toutes les approches, pour une grande majorité d'entre eux. Un DLA peut par exemple orienter une structure culturelle, dans le cadre d'un accompagnement, vers un réseau culturel qui lui permettra d'être mis en réseau. C'est la phase de diagnostic qui permet alors de déterminer quelle approche, ou combinaison d'approches est pertinente pour la structure accompagnée.

10. Voir page 25

## Recommandations

Sur ce point, les besoins que nous identifions en Île-de-France sont de plusieurs ordres :

### **Poursuivre le recensement de l'offre d'accompagnement et animer une plateforme d'orientation**

Il est nécessaire pour les structures accompagnées comme pour les structures accompagnantes de pouvoir connaître quels sont les acteurs de l'accompagnement et quelle approche ils adoptent. Cela peut être utile pour l'orientation des structures comme pour proposer des offres d'accompagnement combinant les interventions de plusieurs structures d'accompagnement. Un tel recensement ne peut pas se limiter à un annuaire, dont l'actualisation serait rapidement une problématique lourde, mais doit être pensé avec une animation permettant d'avoir un point de relais entre les structures de l'accompagnement sur le champ de la culture.

Ce recensement doit également permettre un accès plus simple à l'information pour les structures culturelles, en ciblant les structures en création ou les plus isolées. Les schémas proposés dans cette étude peuvent à ce titre servir de base à un outil plus opérationnel.

Enfin, la valorisation des accompagnements existants peut permettre de renforcer leur identification auprès des potentielles structures accompagnées comme auprès des autres accompagnants.

### **Intégrer des modules de gestion de projet ESS dans les formations initiales artistiques**

La plupart des formations artistiques ne comportent pas de modules consacrés à la gestion de projet ou au montage de structure. Ces compétences sont alors assimilées par les porteurs de projet « *sur le tas* ». Intégrer à l'offre de formation initiale des artistes de tels modules

permettrait donc de pallier une partie des difficultés identifiées plus tard dans le développement des structures.

### **Renforcer l'offre d'accompagnement à la transmission de compétences (compagnonnage, transfert de savoir-faire)**

Il existe peu d'accompagnements portant sur la thématique de la transmission des compétences. Développer l'offre d'accompagnement sur ce point permettrait d'apporter une réponse au sentiment de « *bricolage* » des porteurs de projet, tout en favorisant les coopérations entre porteurs de projet et entre structures culturelles.

### **Soutenir la structuration collective des acteurs**

La présence dans le réseau de l'accompagnement francilien d'acteurs issus de démarches collectives de structures culturelles est un facteur d'efficacité : les accompagnements proposés sont adaptés aux besoins des structures et l'identification de ces accompagnants auprès des structures culturelles en font des relais pertinents pour d'autres types d'accompagnement.

## Pistes d'approfondissement

- Poursuivre le travail de recensement des acteurs et de cartographie, permettant d'améliorer la lisibilité pour les acteurs du réseau de l'accompagnement francilien à destination des structures culturelles de l'ESS.

- Améliorer la connaissance des besoins d'accompagnement des structures culturelles et du degré d'adéquation entre ces besoins et l'offre d'accompagnement existante.

- Construire avec les acteurs de l'accompagnement des structures culturelles de l'ESS franciliens un plan d'action, sous la forme d'un plan d'accompagnement régional culture.

# Les enjeux de l'accompagnement des structures culturelles en Île-de-France

## Le recours à l'accompagnement

Le recours à l'accompagnement peut être utile, voire nécessaire pour beaucoup de structures culturelles. Néanmoins elles expriment pour beaucoup des difficultés pour y accéder ou s'y consacrer.

*« Les structures sont surtout motivées à venir chercher un accompagnement par rapport à leur précarité et au besoin de sortir de l'isolement. »*

Peu ont relevé une question de coût : en effet, de nombreux dispositifs sont gratuits, ce qui constitue d'ailleurs une incitation à y avoir recours pour des structures qui n'ont pas identifié un besoin urgent ou qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour engager la démarche. Les coûts de l'accompagnement sont d'un autre ordre.

## Freins au recours à l'accompagnement

L'accompagnement demande du temps. Il suppose de pouvoir prendre du recul sur sa situation, de bien identifier ses besoins et d'entrer dans une posture d'apprentissage. La précarité très répandue dans le secteur de la culture ne facilite pas cette démarche, puisqu'elle ne permet pas aux acteurs d'y consacrer le temps nécessaire ou même de dégager la « disponibilité » nécessaire.

En l'absence de difficultés mettant en jeu la survie de la structure, l'accompagnement peut ainsi être perçu comme non prioritaire.

La présence très forte de structures au nombre très faible de salariés masque un volume de travail important. Les données sur le temps de travail des salarié.e.s des structures culturelles n'ont pas été traitées dans le cadre de cette étude, mais les éléments recueillis en entretiens convergent : les salarié.e.s de la culture, faute de moyens pour permettre l'embauche de salarié.e.s permanents, occupent plusieurs postes à la fois.

Ces « postes à tout faire » sont un frein réel au recours à l'accompagnement : toujours « *le nez dans le guidon* », les salarié.e.s des structures culturelles n'ont pas le temps de prendre du recul sur leur activité. L'accompagnement est dès lors une solution une fois que les difficultés sont apparues, alors qu'il aurait pu les prévenir. Il s'agit d'une difficulté relevée à la fois du côté des accompagnés et des accompagnants.

*« Je suis à la fois le directeur, le programmeur, le metteur en scène, le chargé de diffusion... Je remplis plusieurs fonctions. »*

Les acteurs du secteur culturel revendiquent pour beaucoup travailler dans ce secteur parce qu'ils sont passionnés. Cela amène beaucoup de porteurs de projet dans le spectacle vivant à se

définir avant tout comme artiste. Cela peut expliquer un certain écart entre ce qui constitue l'aspiration première du porteur de projet (projet artistique, « *vivre de son art* ») et son activité effective (recherche de partenaires, gestion administrative, recherche de financements...). Il est parfois exprimé une frustration sur le volume de travail que représente la gestion de la structure par rapport à la réalisation du projet.

Les parcours de formation initiale dont ils ont pu bénéficier avant de se lancer dans leurs projets portaient en majorité sur une (ou plusieurs) discipline(s) culturelle(s), et portaient sur la pratique même de la discipline artistique. Peu de porteurs de projets ont eu des formations relatives à la gestion de projet culturel, avant de commencer à gérer leur projet. Ils témoignent ainsi d'un sentiment de devoir « *bricoler* » en permanence, notamment en ce qui concerne la gestion administrative, budgétaire, la stratégie commerciale, partenariale ou de diffusion... Ainsi, l'accompagnement consiste souvent à former ou à venir en appui aux personnes sur l'aspect gestion de projet, ce qui témoigne de certains manques de modules consacrés à la gestion de projet dans les formations initiales. Le caractère très individuel de certains projets rend également plus difficile le transfert des savoirs faire au sein du secteur de la culture.

### L'enjeu de l'information

Le principal facteur de recours à l'accompagnement demeure donc les difficultés rencontrées par la structure. Un autre facteur est le degré d'information sur l'offre d'accompagnement auquel ont accès les structures. Sur ce point, moins les structures sont isolées, plus elles ont accès à un accompagnement pertinent sur leurs problématiques rapidement.

L'information peut provenir de relations informelles ou formelles, professionnelles ou non-professionnelles, de partenaires, ou d'acteurs identifiés et reconnus comme Opale. Elle peut aussi venir de suggestions ou de propositions d'accompagnement formulées par de potentiels financeurs, davantage en cas de refus qu'en cas de réponse positive.

Les structures se sont également organisées elles-mêmes : l'échange d'informations est parfois formalisé par un outil mutualisé. Il peut s'agir d'annuaires partagés, d'ateliers ou groupes de travail, ou d'une personne dédiée avec un poste permanent. Si cette dernière configuration est la plus rare, elle est également celle qui semble convenir le mieux aux structures, puisqu'elle permet une interface humaine indispensable à une orientation de qualité.

Cette interface humaine est souvent soulignée comme apportant une réelle valeur ajoutée à l'orientation des structures. Elle permet en effet de s'affranchir de plusieurs difficultés rencontrées avec d'autres outils (annuaires mutualisés, échanges d'information). L'offre d'accompagnement évolue, de tels outils doivent donc être mis à jour très régulièrement pour rester utiles. Par ailleurs, il est souvent nécessaire d'aider la structure à déterminer quelle forme d'accompagnement convient le mieux à son besoin, ce qui est difficile à mettre en place de façon automatisée.

### L'enjeu de l'orientation des structures

A ce stade de l'accompagnement, il convient de souligner la difficulté pour les acteurs d'orienter les structures vers les bons acteurs de l'accompagnement. Ces derniers sont nombreux et ont des spécialités multiples. Même chez les professionnels de l'accompagnement que nous avons interrogés, la visibilité sur l'offre d'accompagnement est loin d'être optimale. Or, la recherche d'accompagnement, tout comme son processus, mobilise du temps et de l'énergie de la part des acteurs. Cette mobilisation est d'autant plus coûteuse que la précarité du secteur est forte : un.e salarié.e assurant de multiples missions, pour lesquelles il manque de temps, aura davantage de difficultés à se placer dans une logique d'accompagnement.

C'est cette phase de recherche qui constitue la première étape de la démarche, que l'information soit recherchée par les structures ou qu'elle leur parvienne directement. Les struc-

tures qui souhaitent se renseigner sur l'offre d'accompagnement se tournent aujourd'hui vers plusieurs types d'acteurs :

- Les acteurs spécialisés du secteur culturel : il peut s'agir de réseaux, d'institutions (DRAC, centre national de la danse, Artcéna, Arcadi) ou d'acteurs tels qu'Opale
- Les acteurs du champ associatif : réseaux d'associations, maisons des associations
- Les acteurs de l'ESS : lieux intermédiaires et tiers lieux, réseaux de l'ESS, DLA

Ces sources d'information ne relèvent pas toutes de professionnels de l'accompagnement. Leur efficacité est fonction du degré d'intégration de la structure dans chacun des champs<sup>11</sup> : plus la structure se sent appartenir à un champ, plus elle a connaissance des acteurs qu'elle peut solliciter et plus elle échange avec ses pairs.

Au cours de cette étape, la structure qui souhaite être accompagnée est au tout début de cette démarche. La recherche d'information lui demande du temps et de la disponibilité. Plus cette recherche est facilitée, moins il y a de chances que la structure abandonne la démarche. Cette étape est donc importante pour assurer un accompagnement suffisamment précoce pour prévenir les difficultés que pourraient rencontrer les structures.

Il existe donc un enjeu d'orientation des structures vers l'accompagnement adéquat. Cette fonction fait parfois partie d'un accompagnement : la phase de diagnostic peut déboucher sur l'orientation de la structure accompagnée vers un autre acteur dont la spécialité est davantage de nature à satisfaire son besoin.

L'accompagnement peut également être une suggestion, voire une injonction de la part des financeurs (on peut ici citer les acteurs publics, les banques, les dispositifs de finance solidaire...). Le refus d'une subvention est ainsi souvent le déclencheur d'un accompagnement sur la suggestion de l'institution sollicitée. L'injonction ou l'obligation sont plus rares, et accompagnants comme accompagnés soulignent l'importance

d'une démarche volontaire dans la réussite des accompagnements.

Les organismes financeurs ont donc un rôle à jouer dans l'orientation des structures. Ils sont en effet des relais importants pour informer les structures culturelles des possibilités d'accompagnement. Lorsque l'organisme financeur assure également des missions d'accompagnement, ce lien est d'autant plus naturel. C'est notamment le cas au sein de l'agence régionale Arcadi.

## Facteurs de réussite ou d'échec de l'accompagnement

L'accompagnement des structures culturelles peut fonctionner, ou à l'inverse ne pas aboutir, ou simplement ne pas atteindre les objectifs fixés. Certains facteurs peuvent être identifiés comme favorisant la réussite des accompagnements :

### L'identification des besoins

Accompagnés comme accompagnants s'accordent à désigner l'identification correcte des besoins comme le premier facteur de réussite des accompagnements. La précarité du secteur, le manque de temps, les « *postes à tout faire* » rendent plus difficile la prise de recul de la part des structures. L'identification de leur besoin d'accompagnement est dès lors plus compliquée, et a souvent lieu au cours de l'accompagnement lui-même.

« En général, on observe qu'il y a un écart entre le besoin évoqué par la structure et le besoin réel. »

La phase de diagnostic des accompagnements permet ainsi de cibler les besoins qui nécessitent une intervention. Ces besoins sont parfois différents des problématiques qui avaient poussé la structure à engager une démarche d'accompagnement. Une structure demandant un accompagnement sur son financement peut ainsi se rendre compte que son besoin porte en réalité sur le projet stratégique de la structure.

11. Voir page 11

## La prise de recul

Cette prise de conscience des besoins réels est permise par le « *temps hors du temps* » que constitue l'accompagnement. Il permet de « *tendre un miroir* » à la structure pour lui permettre de prendre du recul sur son activité. Beaucoup relèvent l'importance de ce moment privilégié pour que l'accompagnement apporte une réponse pertinente aux problématiques de la structure. Les attentes des structures accompagnées portent sur la satisfaction d'un besoin qu'elles ont identifié. Mais parfois ce besoin n'est pas bien délimité, ou pas l'élément d'accompagnement le plus pertinent. La phase de diagnostic permet de résoudre ce problème.

*« C'est comme si je me retrouvais face à un miroir qui me permet de mieux me rendre compte de ce que je fais. J'ai pris conscience que c'était super, ce que je faisais. Ça s'est fait dans une dynamique de partage, d'échange. Et ça correspondait vraiment à ma demande, à mon besoin, mais je ne pouvais pas m'en sortir tout seul. »*

*« Un accompagnement réussi se fait dans une relation de confiance. C'est important d'avoir un espace d'expression libre, sans conséquences, où l'on peut dire vraiment ce dont on a besoin tout en n'ayant pas peur d'avouer qu'on ne sait pas faire. »*

De même, la structure doit pouvoir prendre conscience de ses atouts comme de ses faiblesses pour que l'accompagnement puisse répondre à ses attentes de façon pertinente. Cela demande une prise de recul de la part de la structure accompagnée sur son activité afin de l'examiner avec neutralité.

## Faire partie d'une démarche collective

Les ressources à disposition des structures sont également un élément important. Ressources financières, car l'accompagnement, même lorsqu'il est gratuit, prend du temps. Mais également ressources sociales et collectives : la rupture de l'isolement d'une structure culturelle lui per-

met d'accéder à des échanges d'expérience, du partage de solutions. Plusieurs accompagnants mettent en place de tels échanges au cours de leurs accompagnements. Cette dynamique d'apprentissage collectif facilite grandement l'identification et la satisfaction des besoins des structures.

*« L'accompagnement en collectif permet de se confronter avec d'autres structures, ça m'a sortie de l'isolement, m'a permis de me mettre en lien avec d'autres acteurs, et après ça peut donner lieu à des coopérations, des liens entre nous. »*

L'accompagnement est un processus : il demande du temps mais permet à la structure de cheminer vers des solutions durables. Plusieurs accompagnants nous ont exprimé cette volonté très forte de ne pas « *faire à la place* » des structures, mais bien de leur donner les outils pour mettre elles-mêmes en place les solutions dont elles ont besoin. On peut donc considérer un accompagnement réussi lorsque ses effets sont durables et qu'ils permettent effectivement à la structure de ne pas rencontrer à nouveau le même problème.

*« On ne cherche pas à penser les idées à leur place mais plutôt à mettre en place leurs idées. »*

Sur ce point, l'appropriation par la structure de ce processus est identifiée comme important pour lui permettre d'adopter une posture active dans le cadre de l'accompagnement. Le caractère volontaire de la démarche d'accompagnement participe à cet état d'esprit. Un accompagnement auquel la structure accompagnée a pleinement participé laisse ainsi des atouts durables, que ce soit des outils ou simplement un cadre de réflexion. C'est là un des éléments de réussite d'un accompagnement : il doit pouvoir produire du changement au sein de la structure accompagnée.

## L'échec de l'accompagnement

A l'inverse, un accompagnement peut échouer. L'échec se manifeste par la non résolution des

problématiques soulevées par la structure accompagnée ou par l'abandon par cette dernière de la démarche d'accompagnement. Les raisons le plus souvent évoquées sont la mauvaise identification des besoins (si les besoins identifiés ne correspondent pas vraiment à la réalité des besoins de la structure), les incompréhensions entre l'accompagnant et l'accompagné, ou la posture passive de la structure accompagnée adoptée au cours du processus d'accompagnement qui ne lui permet pas d'engager de réflexion puis d'action sur sa situation.

Il est également parfois trop tard pour que les accompagnants puissent répondre aux besoins de la structure accompagnée. C'est notamment le cas lorsque la structure accompagnée sollicite un accompagnement à un stade où elle n'en a plus le choix du fait de difficultés importantes (qui peuvent être de nature financière, mais pas uniquement). Cela souligne l'importance de faire en sorte que les structures culturelles puissent accéder à l'accompagnement dès qu'elles en rencontrent le besoin.

## Recommandations

A partir des éléments que nous avons rassemblés, nous sommes en mesure d'identifier plusieurs éléments de nature à améliorer l'efficacité du réseau de l'accompagnement francilien à destination des structures culturelles de l'ESS.

### **Créer des espaces d'échange entre accompagnants et favoriser les passages de relais entre accompagnants**

Si certains accompagnements revendiquent leur polyvalence, ils ne sont pas tous dans la capacité d'assurer un accompagnement qui couvre l'ensemble du spectre des besoins des acteurs culturels (exemple : un accompagnement à destination des administrateurs des associations culturelles). Sur un besoin spécifique adressé à un accompagnant qui ne dispose pas de la compétence requise, la structure culturelle peut être redirigée vers un autre type d'accompagnant.

Si les accompagnants franciliens se connaissent plus ou moins et qu'ils disposent de centre

de ressources (comme Opale sur l'ESS et la culture), il est évoqué un manque de temps dédié à la réunion et la discussion entre ces acteurs. Ayant conscience de leur complémentarité, les accompagnants gagneraient ainsi à mieux identifier quels sont les autres acteurs de l'accompagnement et quels types d'action ces acteurs réalisent.

### **Créer les conditions pour augmenter la durée des accompagnements**

La durée des accompagnements peut être limitée dans le temps, et peut parfois s'avérer insuffisante pour répondre aux besoins de la structure. Renforcer l'offre d'accompagnement, mais aussi agir sur la précarité des salarié.e.s du secteur permettrait de créer les conditions pour une offre d'accompagnement sur une durée plus longue.

### **Mobiliser les organismes financeurs sur l'orientation des structures vers l'accompagnement**

Les financeurs sont des relais importants pour l'orientation des structures culturelles vers l'accompagnement. Ils ont accès à des informations pouvant alerter les structures sur des besoins qu'elles n'ont pas identifiés. Ils peuvent inciter ou recommander aux structures le recours à l'accompagnement. L'organisation d'un lien entre la démarche de financement et la démarche d'accompagnement peut donc renforcer l'accès des structures culturelles à une offre adaptée à leur besoin, à un stade permettant d'intervenir avant que des problèmes surviennent. Il convient cependant de préserver le caractère volontaire de la démarche d'accompagnement, identifié comme un facteur important de réussite.

### **Prendre davantage en compte les structures peu couvertes par les dispositifs actuels**

La plupart des accompagnements sont exclusifs pour certains projets culturels, en particulier pour les structures en phase de création autour d'un projet et pour les structures non-employeuses. Par exemple, le DLA n'est pas un dispositif à destination des associations non-employeuses.

**Agir sur l'accès des structures culturelles à l'accompagnement en milieu rural**

L'Île-de-France, région capitale, présente un découpage territorial très fragmenté. L'offre d'accompagnement culturel semble concen-

trée dans la petite et la moyenne couronne, mais s'avère plus rare sur le territoire de la grande couronne, réduisant l'accessibilité à l'accompagnement pour les structures culturelles rurales.

# Les dynamiques collectives au sein du secteur de la culture

## L'accompagnement entre pairs

Dans le secteur de la culture, les mêmes structures peuvent être à la fois accompagnées et accompagnantes<sup>12</sup>. Dans ce cas, elles procèdent le plus souvent d'une organisation collective des acteurs, qui créent leur propre offre d'accompagnement.

Il ne s'agit pas ici de définir la simple entraide entre structures ou l'échange d'informations comme de l'accompagnement. Il s'agit bien de dispositifs et d'une offre structurée mise en place par des acteurs eux-mêmes bénéficiaires d'accompagnements. Dans le cas de ces structures, une partie de leur activité est dédiée à l'accompagnement d'autres structures culturelles sans que cela soit forcément leur activité principale. Il s'agit en revanche d'un moyen mobilisé dans le cadre de leur projet.

## L'accompagnement par les réseaux et fédérations

Ces accompagnements peuvent être réalisés par des réseaux de structures, qui regroupent des structures ou d'autres réseaux. Dans ce cas l'accompagnement est exprimé comme étant consubstantiel de l'activité de l'organisation. Les réseaux peuvent par exemple mettre en place des ateliers collectifs, des accompagnements sur

des aspects techniques spécifiques à un secteur ou une discipline, ou orienter les structures.

Ces structures d'accompagnement particulières présentent plusieurs avantages dans le réseau de l'accompagnement. Construites par des structures, elles-mêmes structures culturelles, elles élaborent leur offre d'accompagnement au plus près des besoins. Cette offre est nourrie de l'expérience du collectif. Étant construite par et pour les pairs, elle est en phase avec les problématiques rencontrées par son public. En revanche, elle nécessite une forte démarche d'orientation des structures vers d'autres structures d'accompagnement sur des sujets nécessitant d'autres types d'expertise.

## L'accompagnement inhérent à un lieu

Les accompagnements proposés peuvent également être rattachés à des lieux. L'accompagnement est alors très lié à la mutualisation et à la mise à disposition d'espaces et de matériel. Dans cette configuration, l'ESS est souvent le dénominateur commun qui lie les structures partageant le lieu entre elles. Il est fréquent que de telles initiatives dépassent le secteur culturel et rassemblent dans une seule entité des structures culturelles et des acteurs de l'ESS ne relevant pas du secteur culturel.

*« Dans les tiers lieux, on ose bosser avec des entreprises différentes, on se mélange, ce qui permet de repenser notre modèle économique. »*

<sup>12</sup>. Voir la note méthodologique page 43

« *Quand on est une compagnie en structuration, on a pas uniquement besoin de lieux pour la création, on a aussi besoin de compétences et de ressources pour savoir comment gérer, se structurer, nous faire rencontrer des partenaires, nous faire des retours sur notre travail...* »

Ces acteurs, à la frontière entre accompagnants et accompagnés, ont également des besoins d'accompagnement. Ils font face à des problématiques similaires aux autres structures culturelles et sont confrontés à d'autres

enjeux, liés par exemple à l'accès au foncier dans la région Île-de-France, qu'elles partagent avec d'autres types d'acteurs de l'ESS (ressourceries notamment). Pour ces acteurs, la démarche d'accompagnement est facilitée par une expérience du collectif qui leur fournit des ressources importantes pour trouver les bons interlocuteurs.

Ces structures sont une illustration d'un lien entre l'accompagnement et la mutualisation dans le secteur culturel. Les deux démarches sont liées et se nourrissent.

## Portrait : le Réseau des musiques actuelles d'Île-de-France (RIF)



Le RIF (Réseau musiques actuelles en Ile-de-france) a pour but de fédérer et développer toute initiative d'intérêt général en matière de musiques actuelles en Île-de-France, pour œuvrer au développement équitable et solidaire de ce champ sur le territoire et à la prise en compte de la diversité artistique et culturelle. Le réseau rassemble 160 acteurs ayant une activité dans le champ de la musique (salle de concert, studios de répétition, d'enregistrement, école de musique et conservatoires, collectifs artistiques, festivals, MJC...) majoritairement associatifs.

La musique est le dénominateur commun des adhérents de ce réseau, mais l'ESS est également dans l'ADN de l'association notamment par le biais de la notion de « tiers secteur » (ni secteur privé lucratif, ni secteur public) dont il se revendique. Pour porter les valeurs de l'ESS, il s'insère dans des réseaux associatifs intersectoriels (Collectif des associations Citoyennes, CAC) et est l'une des parties prenantes de la création de l'Ufisc (Union fédérale d'intervention des structures culturelles).

Le RIF est un exemple d'organisation qui peut être à la fois structure d'accompagnement et structure accompagnée. Il a en effet bénéficié cette année d'un DLA portant sur l'évolution des ressources humaines dans le cadre du passage d'une forme confédérale (ensemble de réseaux départementaux) à un réseau régional auquel adhèrent en direct les « acteurs de terrain », l'objectif de cette fusion étant notamment de permettre au RIF de mieux fédérer les structures et de renforcer ses moyens pour les accompagner.

L'offre d'accompagnement proposée par le RIF comporte des caractéristiques intéressantes à analyser. En effet, c'est une mission qui préexistait dans les projets des réseaux fusionnés aujourd'hui au sein du RIF et qui allait de la mise en place d'espaces d'échanges, de partage de ressources, d'informations et d'orientation, jusqu'à la formation et l'accompagnement per- ►

sonnalisé pour des porteurs de projet. La nouvelle structuration permettra de mieux formaliser cette mission mais aussi de la renforcer en facilitant par exemple les liens avec d'autres structures d'accompagnement (comme le DLA). L'accompagnement proposé par le RIF a donc été construit par et pour les structures qui le composent aujourd'hui. Il est un parfait exemple de l'accompagnement par les pairs.

L'accompagnement proposé par le RIF s'appuie sur deux ressorts principaux : des salarié.e.s ressources d'une part, et la mutualisation d'autre part. Les salarié.e.s sont un relais humain essentiel pour orienter les structures vers la bonne ressource, qu'elle soit un accompagnement interne, une formation, ou un accompagnement extérieur. Enfin, la mutualisation et la coopération entre les structures est revendiquée par le RIF comme étant un outil d'accompagnement puissant qui participe à la structuration des initiatives.

## L'enjeu de la mutualisation et de la coopération

## Focus sur deux dispositifs portés par Arcadi

### Arcadi Connect : un espace de mutualisation des acteurs culturels d'Île-de-France



Dans le cadre de sa mission de mutualisation et afin de favoriser la mise en relation des acteurs culturels franciliens, Arcadi a créé un espace collaboratif : Arcadi Connect.

Conçu en association avec des réseaux et des associations de professionnels de la culture (RAViV, Lapas, Système D, l'ACCN et l'ACDN, la Fédération des Arts de la rue, Artcena et le RIF), cet outil se veut au service de tous les acteurs culturels qui seront parties prenantes de son développement et de son évolution.

Arcadi Connect propose de faciliter la mise en lien des acteurs culturels franciliens en leur offrant un espace de convergence où il sera surtout question d'entraide et de valeurs communes. Cet espace vise à fédérer les acteurs culturels franciliens qui font le choix de modalités de travail plus solidaires et plus durables.

Il est composé de trois rubriques :

- « *Initiatives* », qui recense et présente les démarches de mutualisation culturelle en Île-de-France.
- « *Annonces* », qui permet aux professionnels de partager des ressources.
- « *Actualités* », qui publie des articles autour de la mutualisation.

## Les Plateaux solidaires

Arcadi Île-de-France a mis en place en 2009 le dispositif de mutualisation des Plateaux solidaires.

L'objectif principal du dispositif est de répondre aux besoins des compagnies en espaces de répétition en Île-de-France et d'inciter les lieux à s'engager dans une démarche solidaire. Arcadi Île-de-France propose ces espaces gratuitement aux équipes artistiques et verse aux lieux d'accueil une contribution financière. Ces temps de répétition peuvent avoir plusieurs finalités : étapes de création, perspective d'une reprise...

La mutualisation désigne le regroupement, la mise en commun de moyens financiers, humains, ou organisationnels entre plusieurs acteurs dans l'optique d'alléger la charge que représente un projet ou de poursuivre un projet commun.

*« Nous avons une façon de fonctionner collective, on peut faire des passerelles du fait de la mutualisation des espaces, des ateliers de co-développement, qui nous font prendre conscience qu'on a plus de choses en commun qu'on pouvait le croire. »*

### De la mise en commun des moyens...

Si certaines structures culturelles peuvent prêter du matériel à d'autres structures, elles désignent cette pratique comme du prêt, de l'entraide ponctuelle, et non comme une mutualisation. Par exemple, une compagnie qui prête une fois un décor à une autre compagnie pour ses représentations n'est pas une pratique suffisamment récurrente pour que les compagnies puissent la rationaliser et organiser une méthode de prêt de matériel.

### ...à la mutualisation

Pourtant, certaines structures s'organisent entre elles de telle manière qu'elles systématisent la mise en commun de moyens humains ou matériels, c'est-à-dire que ces structures partagent de façon solidaire des coûts ou des postes, ce qui leur permet de fonctionner plus efficacement.

Ce phénomène de systématisation des pratiques de mutualisation se concrétise souvent par la mise en place d'une superstructure (tête de réseau, fédération, PTCE, CAE) dont le rôle est d'assurer des services auprès des structures culturelles. Ces services peuvent être variés, car ils répondent aux besoins des structures. Ainsi, un poste va être dédié à la gestion administrative et juridique et venir appuyer les associations culturelles dans leurs démarches, ou des supports de communication seront partagés par les structures, les coûts de transports pour une tournée seront partagés entre les membres d'un réseau du spectacle vivant...

### Partager les fonctions supports

Les postes occupés dans la superstructure assurent ainsi des fonctions supports. La superstructure va également contribuer à la mise en réseau des structures entre elles et avec d'autres réseaux ou partenaires extérieurs. Elle va organiser des groupes de travail transversaux à la demande des structures sur des thématiques précises, ou proposer des formations selon les principaux besoins qu'elle a recueilli. De même, elle assure un suivi auprès des structures membres pour mieux évaluer les effets des services qu'elle propose.

*« On a mutualisé un poste de chargé.e de diffusion à trois structures pour déprécier le poste. La compagnie n'avait pas besoin d'une personne à temps plein. Avant il y avait une personne à 20 h par mois. Cela a permis d'augmenter son bien être au travail. »*

La mutualisation se concrétise d'autant plus sur les aspects logistiques lorsqu'elle s'appuie sur un lieu physique. Depuis quelques années, on peut noter la croissance du nombre de tiers-lieux, ou de lieux intermédiaires qui accueillent des structures culturelles et qui facilitent les mutualisations. Que ces lieux soient entièrement dédiés à l'hébergement de structures et de projets culturels, ou à tout type de structures et de projets, la cohabitation des uns et des autres facilite les mutualisations.

D'une part, travailler dans un même lieu permet des échanges de pratiques entre les porteurs de projets et de briser leur isolement, mais aussi d'accéder à du matériel partagé (comme du matériel de reprographie, ou du matériel de sonorisation par exemple). D'autre part, cela permet de bénéficier d'axes d'accompagnements personnalisés ou collectifs, qui sont le plus souvent proposés par la structure qui gère le lieu. L'accompagnement est donc partie intégrante du fonctionnement du lieu.

### Des initiatives à développer

La coopération est répandue dans le secteur de la culture. Le prêt de matériel, d'espaces, l'échange d'informations sont des pratiques courantes

entre structures culturelles. Pourtant, beaucoup de structures voient cette démarche comme devant être encouragée et développée.

*« Il faut arrêter de fonctionner seul et mutualiser. On se retrouve aujourd'hui avec des acteurs privés qui envahissent les territoires, il est important de se mobiliser pour proposer une alternative plus humaine, afin de peser un peu dans le rapport de force. »*

Selon le degré d'intégration dans des regroupements collectifs, que ce soit dans le champ culturel, associatif ou de l'ESS, la perception des coopérations n'est pas la même. Les structures qui sont les plus isolées sont également les plus sceptiques sur la coopération comme sur la mutualisation. Elles opposent notamment les « *petits services* » que se rendent les structures entre elles, et les coopérations ou mutualisations « *véritables* », qui dans leur perception n'existent pas en Île-de-France. Elles sont également celles qui ressentent le plus la situation de concurrence au sein du secteur et posent par conséquent la question de la légitimité d'une structure à impulser une mutualisation.

*« Les coopérations sont liées à des besoins (matériels surtout). Mais je n'ai pas encore*

## Les groupements d'employeurs

Le groupement d'employeurs (GE) est un rassemblement d'acteurs qui, à l'aide d'un regroupement de structures, permet l'embauche de salarié.e.s impossible pour des structures disposant de faibles moyens. L'idée est de mettre à disposition des salariés qui effectuent des périodes de travail de manière successive dans les structures partenaires qui en ont besoin. Il s'agit donc d'une mutualisation.

La plupart des postes ainsi mis à disposition concernent des fonctions administratives, de communication ou de diffusion (donc très peu de fonctions de création artistique « *pure* »). Cela permet de professionnaliser ces fonctions souvent prises en charge par des porteurs de projet débordés (problématique des « *postes à tout faire* »).

Le GE permet également d'assurer aux structures partenaires un cadre sécurisé d'embauche. En effet, les fiches de postes sont mieux définies, les volumes horaires moins fragmentés entre plusieurs employeurs. Les salarié.e.s, moins précaires, sont également plus efficaces. On peut également noter le gain de temps réalisé puisque c'est désormais aux GE de s'occuper de cette tâche et non plus à la structure.

*trouvé de coopérations véritables. Pour moi la mutualisation ce n'est pas seulement échanger des choses matérielles. »*

Les structures elles-mêmes porteuses de mutualisation ou fortement intégrées ont à l'inverse une vision de la coopération très positive. Tous s'accordent pour souhaiter le développement de ces initiatives. Mais les premiers mettent en avant le manque d'exemples ou l'absence d'opportunité, et les seconds le manque de moyens pour expliquer les difficultés à construire ces processus.

*« On est en permanence dans le quotidien de nos activités, alors qu'organiser une mutualisation, ça demande de prendre du recul. »*

Un autre élément de blocage est l'inquiétude exprimée que la mutualisation soit « *un lot de consolation* » pour pallier la raréfaction des subventions accordées au secteur culturel. Sur ce point, si la mutualisation apparaît comme un outil à même de répondre à des problématiques de financement (et permet notamment de déprécier des postes), ses ressorts reposent davantage sur une envie de « *faire ensemble* » et de mettre en commun. Plusieurs acteurs ont exprimé l'impossibilité pour une mutualisation de fonctionner sans une volonté forte des structures qui s'associent de construire du commun, d'autant qu'il n'est pas systématique que la mutualisation entraîne des économies d'échelle.

## L'ESS comme liant, l'ESS comme outil

Les mutualisations et coopérations se fondent sur la capacité pour les structures à trouver un dénominateur commun. Ce dénominateur peut être un besoin couvert par la mutualisation, l'appartenance à une discipline artistique, mais souvent il s'agit de l'appartenance à l'ESS. En effet, cette dernière permet aux projets de mutualisation de dépasser le secteur de la culture et fournit les outils nécessaires à la mutualisation.

## Des valeurs communes, des outils communs ?

Le secteur culturel et l'ESS sont intimement liés dans la théorie et dans la pratique, ce qui peut amener à des réflexions communes et des structures culturelles qui prennent appui sur les modèles socio-économiques de l'ESS.

En effet, de nombreuses valeurs de la culture peuvent se croiser avec celles prônées par l'ESS. On retrouve surtout :

- Le mouvement citoyen et politique. Les initiatives de l'ESS, tout comme les projets culturels, sont avant tout issus de la société civile. Les citoyens se mobilisent autour d'un projet ayant un intérêt général.
- Un objectif non-lucratif. Le but du projet culturel ou artistique, comme dans l'ESS, n'est pas de maximiser son profit, mais bien de remplir un objectif d'intérêt général qui serve au plus grand nombre.
- Le bien-être au travail. Les initiatives culturelles, tout comme les initiatives de l'ESS, ont à cœur de pouvoir travailler dans des conditions de travail saines et facilitatrices au quotidien. Le bonheur des individus entre donc en compte dans la façon dont l'activité est menée à bien.
- Une activité solidaire fondée sur le collectif. Les parties prenantes d'une activité de l'ESS (salariés, partenaires, public, financeurs...) sont impliquées dans une dynamique de co-construction, de collaboration. On remarque que l'activité culturelle est souvent fondée sur un projet qui réunit plusieurs personnes, comme en témoigne la prégnance de la forme associative.
- Le souci de l'impact environnemental.
- L'innovation.
- Une économie alternative.
- Des réalités différentes pour un sens commun.

Les structures culturelles de l'ESS font face, comme le reste des structures de l'ESS, à une difficulté à démontrer leur impact. La mesure purement monétaire de leur activité ne permet en effet pas de mettre en valeur leur impact sur la société, leur apport culturel, les externalités qu'elles produisent.

Or, ces questions ne sont pas souvent celles qui sont posées en priorité par les structures en phase d'émergence ou par les porteurs qui réalisent leur premier projet : ceux-ci ont avant tout tendance à penser leur activité sur le plan artistique ou culturel. Ainsi, les acteurs de la culture se retrouvent aujourd'hui à légitimer la dimension sociale ou économique (devant la dimension artistique) des répercussions de leur activité pour pouvoir accéder à certains financements, résidences ou accompagnements.

Ce travail de justification, en plus de représenter une tâche supplémentaire pour le ou les porteur(s) de projet, n'est pas réalisé de façon homogène entre les différentes activités : il n'existe pas de méthode uniforme et pré-définie permettant aux acteurs culturels de rendre compte de l'intérêt du projet ou de la structure culturelle. Or, les acteurs de la culture participent à de nombreuses dynamiques sociales, économiques et environnementales qui peuvent largement être mises en valeur et traitées sur le plan de l'impact sociétal.

En effet, les activités culturelles permettent de nourrir et d'entretenir le lien social au cœur de la société civile (interactions artiste-public, implication citoyenne dans les projets, représentations ou événements favorables à la création de liens entre participants...). Elles sont vectrices de connaissances, de savoirs, de valeurs et participent à l'épanouissement intellectuel et moral des citoyens. Elles transcendent le quotidien de l'individu en lui donnant une dimension universelle et partagée. En ces termes, elles peuvent donc être considérées comme un facteur de bien-être pour les femmes et les hommes.

Ce sentiment de bien-être peut être traduit par des indicateurs subjectifs, grâce à la consultation des parties prenantes de l'activité. De plus, les conséquences économiques, plus facilement mesurables, sont souvent bénéfiques pour les territoires sur lesquels les projets ont lieu. Ainsi, un projet de représentation musicale dans un lieu particulier mobilise les acteurs économiques locaux (commerces environnants, techniciens, restaurateurs...) et

génère ainsi de l'emploi et de la richesse. Les activités culturelles peuvent donc exprimer leur « utilité » au-delà de la seule appréciation économique, ce qui, pour beaucoup de structures de l'ESS, se reflète par la poursuite d'un objectif d'intérêt général. Il serait donc approprié de développer une méthode et une offre de mesure d'impact sociétal afin de valoriser la richesse non-monnaire dont les initiatives culturelles sont porteuses.

Une conscience plus forte de la part des structures culturelles d'appartenir au même champ que d'autres structures partageant des valeurs communes pourrait donc constituer un liant pour des initiatives communes, et ce d'autant plus que l'ESS présente des outils spécifiques donnant des moyens concrets de coopérer.

### Développer les initiatives qui relient ESS et culture

La question du statut coopératif a déjà été abordée comme potentielle solution à de nombreuses problématiques (notamment de gouvernance) des structures culturelles. Dans le répertoire des possibilités offertes par l'ESS, d'autres modèles existent, et peuvent être développés pour renforcer les coopérations sur les territoires franciliens :

■ **Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) :** des regroupements économiques solidaires de plusieurs entrepreneurs. L'idée est d'offrir un cadre juridique, un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale au porteur de projet. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée. Ce cadre lui permet ainsi de se concentrer sur son activité, avec une sécurité accrue. Dans le champ culturel nous pouvons en citer cinq (Artenréel, Clara, Chrysalide, Artefact et Appuy Culture) qui, malgré une démarche de travail commune, se différencient sur la nature des activités des personnes hébergées ainsi que sur le degré de maturité de leur fonctionnement.

■ **Les groupements d'employeurs (GE) :** une solution qui, à l'aide d'un regroupement de

structures, permet l'embauche de salariés qui n'aurait pas été possible autrement à cause des contraintes des structures. L'idée est de mettre à disposition des salariés qui effectuent des périodes de travail de manière successive dans les structures partenaires qui en ont besoin. Les groupements d'employeurs peuvent être un levier important pour déprécier certains postes et ainsi améliorer le bien-être au travail des salariés du secteur.

■ **Les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) :** Inscrits dans la loi ESS de 2014, les PTCE sont des regroupements de

structures autour d'un projet sur un même territoire. Ils sont l'antithèse de la concurrence qui structure l'économie classique : il s'agit ici d'organiser la coopération entre acteurs et d'en faire un levier pour leur développement. Dans le secteur culturel, on peut citer le PTCE Fontaine O livres.

Certains dispositifs réservés à l'ESS sont également insuffisamment mobilisés par les structures culturelles, non pas parce qu'elles n'y sont pas éligibles mais parce qu'elles n'ont parfois pas le réflexe de les solliciter. On peut à ce titre citer les outils financiers de France Active ou le DLA. Les structures culturelles se tournent en

## Portrait : PTCE Fontaine O Livres

Fontaine O livres est un PTCE dont le projet est d'accompagner les acteurs de l'édition dans leur développement économique. Ses adhérents sont des entreprises, des indépendants ou des associations qui regroupent une grande partie des métiers de l'édition (maisons d'édition, têtes de réseau, médias, services à l'édition et éditeurs freelance, illustrateurs, graphistes, traducteurs, auteurs...).

A partir d'une identification du besoin de ses adhérents (une enquête annuelle est réalisée), le PTCE définit une offre d'accompagnement qui se décline en formations, en accompagnements spécifiques de structures, et en actions collectives. Ces accompagnements permettent en particulier le développement des compétences et la mise en réseau des structures. Une possibilité d'hébergement, dans des locaux de 350 mètres carrés vient compléter cette offre (22 structures et indépendants hébergés, représentant 40 emplois).

Le PTCE est également un outil de mutualisation, qu'il cherche à faciliter en mettant en place les conditions pour qu'elle puisse avoir lieu. Une démarche de mutualisation d'un fichier presse a ainsi par exemple été mise en place. Mais cette démarche nécessite aujourd'hui une redéfinition de son modèle économique, moins basée sur les subventions publiques que sur une participation de ses membres à s'engager financièrement dans les services mutualisés.

Le PTCE Fontaine O livres est également membre fondateur du collectif MERCI, qui fédère au niveau francilien et national les acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel. Les liens avec les réseaux de l'ESS sont au départ moins naturels, mais au fil des ans tendent à se développer.

Fontaine O Livres fait face, comme beaucoup d'autres structures, à la baisse des aides publiques. La structure répond à cet enjeu en cherchant à développer ses ressources propres, notamment en développant des activités de formation à partir des compétences valorisables au sein du réseau, de conseil, et de nouveaux services payants.



effet avant tout vers les dispositifs spécifiques, en partie parce que les dispositifs généralistes sont perçus comme inadaptés à leur situation (de par les critères retenus ou les montants proposés). Il y a donc sur ce point à la fois un enjeu d'accès des structures culturelles à des dispositifs auxquels elles ont droit et d'adaptation des dispositifs généralistes aux structures culturelles.

## Recommandations

### **Accompagner les structures à la création de collectifs et inciter leur participation aux réseaux existants (culture, associatifs ou ESS)**

La création de collectifs permettant la mutualisation ou la coopération entre structures culturelles comporte beaucoup d'éléments pouvant être accompagnés (et qui le sont déjà). Renforcer l'offre d'accompagnement dédiée à ces démarches permettrait d'inciter les structures culturelles à les adopter.

Les accompagnements existants peuvent également encourager les structures à s'insérer dans des collectifs existants, via des réseaux culturels, associatifs ou de l'ESS. Cela permettrait de rompre leur isolement et d'augmenter leur propension à mutualiser.

### **Soutien à la création et au développement des CAE, groupement d'employeurs et PTCE**

Les CAE, groupements d'employeurs et PTCE sont des initiatives du champ de l'ESS pour permettre la coopération entre les structures. Ils sont utilisés par des structures culturelles, néanmoins leur utilisation pourrait être bien plus répandue si elle était davantage encouragée.

### **Renforcer l'accès des structures culturelles à des financements réservés à l'ESS**

Certains financements dédiés à l'ESS, comme les fonds ou les prêts de France Active ou la finance

solidaire sont sous-mobilisés par les structures culturelles. Pour beaucoup d'entre elles, cela tient à un manque d'information ou d'une réticence à se définir comme un acteur économique. Certaines structures remplissant les critères pour y accéder s'autocensurent.

L'accès à ces outils de financement peut donc être renforcé en sensibilisant les structures culturelles à leur appartenance au champ de l'ESS, ou en développant une communication spécifique en direction de ces structures.

### **Soutenir les outils financiers mutualisés (fonds propres communs...) et les expérimentations sur les ingénieries financières**

Plusieurs réseaux culturels ont développé des outils pour pallier les difficultés des structures membres, notamment sur des problématiques de trésorerie. Il peut par exemple s'agir de fonds de solidarité financière ou de fonds communs. Le soutien à ces initiatives permettrait de renforcer la solidité financière des structures tout en incitant leur inclusion dans des dynamiques collectives.

### **Valoriser l'impact social des structures culturelles**

Dans le secteur culturel, les initiatives portées par les acteurs se retrouvent de plus en plus confrontées à la question de leur utilité. En particulier, les financeurs s'attendent aujourd'hui à une justification des activités menées par les structures culturelles : quel est leur impact au niveau local, au niveau de l'emploi...

Développer des outils pour valoriser la création de richesse non monétaire des structures de l'ESS, et en particulier des structures culturelles peut contribuer à démontrer leur utilité sociale et à construire de nouveaux critères d'évaluation de leur activité, différents de ceux appliqués à l'économie classique.

# Résumé des recommandations

## Mobiliser les outils de l'ESS

- Valoriser l'impact social des structures culturelles (détail page 50)
- Soutien aux initiatives et à la création et au développement des CAE, groupement d'employeurs et PTCE (détail page 49)
- Accompagner les structures à la création de collectifs et inciter leur participation aux réseaux existants (culture, associatifs ou ESS), soutenir la structuration collective des acteurs (détail pages 34 et 49)
- Intégrer des modules de gestion, administration, management de projet dans les formations initiales des porteurs de projet (détail page 34)
- Sensibiliser et informer les structures sur les statuts juridiques de l'ESS (détail page 19)
- Approfondir l'observation des structures culturelles de l'ESS et soutenir les démarches d'observation existantes (détail page 20)

## Adapter l'offre d'accompagnement

- Agir sur l'accès des structures culturelles à l'accompagnement en milieu rural (détail page 40)
- Créer les conditions pour augmenter la durée des accompagnements (détail page 39)

- Renforcer une offre d'accompagnement à la transmission de compétence (compagnonnage, transfert de savoir-faire) (détail page 34)

- Prendre davantage en compte des structures peu touchées par les dispositifs actuels (détail page 39)

## Renforcer les liens entre accompagnants

- Créer des espaces d'échange entre accompagnants des structures culturelles et favoriser les passages de relais entre accompagnants (détail page 39)

- Poursuivre le recensement l'offre d'accompagnement et animer une plateforme d'orientation (détail page 34)

- Mobiliser les organismes financeurs sur l'orientation des structures vers l'accompagnement (détail page 39)

## Soutenir la stabilité financière des structures

- Renforcer l'accès des structures culturelles à des financements réservés à l'ESS (détail page 49)

- Soutenir les outils financiers mutualisés (fonds propres communs...) et aux expérimentations sur les ingénieries financières (détail page 49)

# Partenaires de l'étude - Remerciements

## La CRESS IDF

La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire en Île-de-France (CRESS Île-de-France) est l'organisme de promotion et de représentation de l'ESS à l'échelle régionale. Porte-parole des entreprises sociales et solidaires auprès des pouvoirs publics, des institutions et du grand public, elle appuie le développement et le maintien des structures et se mobilise pour la formation des dirigeant.e.s et des salarié.e.s du secteur.

L'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire, créé en 2010, est piloté par la CRESS Île-de-France. Son objet est d'œuvrer pour l'amélioration de la connaissance et la compréhension de l'ESS à l'échelle régionale. Il centralise les données quantitatives et qualitatives relatives aux structures, publie des études sectorielles et appuie l'élaboration d'actions publiques et privées.

L'Observatoire produit des analyses et des diagnostics en partenariat avec des acteurs du territoire (entreprises de l'ESS, collectivités...) pour mettre à disposition son expertise au service de l'élaboration des politiques publiques en faveur du développement de l'ESS. Il dispose à ce titre d'une offre de services mobilisable par les acteurs de la région Île-de-France.

Pour en savoir plus sur la CRESS et ses activités : [www.cressidf.org](http://www.cressidf.org)

## Arcadi

Arcadi Île-de-France est un établissement public de coopération culturelle pour les arts de la scène et de l'image en Île-de-France (EPCC) créé par la Région Île-de-France et l'État (Drac Île-de-France). Il accompagne dans la durée les porteurs de projets dans les domaines des arts de la

scène (chanson, danse, opéra et théâtre) et des arts numériques, en leur apportant des aides financières et un soutien au développement professionnel, afin d'améliorer la production, la diffusion et la reprise des projets d'une part, et de soutenir le développement et la structuration des équipes, d'autre part.

L'établissement encourage la recherche artistique, les démarches innovantes, la mutualisation, les évolutions et les nouvelles pratiques propres au secteur artistique et culturel, et contribue à la réflexion sur les problématiques qui le traversent. Dans le cadre de sa mission d'observation culturelle, il initie, coordonne et réalise des études. Il soutient la conception et la mise en œuvre de projets de sensibilisation, de médiation et d'action artistique et culturelle à destination des publics franciliens, à travers la mission Médiateur culturel dans les lycées d'Île-de-France et le dispositif Passeurs d'images. Il organise NémO, Biennale internationale des arts numériques - Paris / Île-de-France.

Arcadi Île-de-France intervient principalement sur le territoire francilien, et dans le cadre de coopérations internationales (16 festivals de musiques et cultures électroniques en Europe dans le cadre de Shape, plateforme soutenue par le programme Europe créative de l'Union européenne ; Québec, en coopération avec la Biennale internationale des arts numériques de Montréal ; Colombie, Japon...)

## Opale

Créée en 1988, l'association Opale (Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises) intervient auprès des porteurs de projets artistiques et culturels notamment les associations ainsi qu'auprès des acteurs qui les accompagnent : État, collectivités locales, réseaux, fédérations...

Depuis plus de 30 ans, Opale applique les principes d'intervention suivants :

- Analyser le fonctionnement des associations culturelles en partant d'expériences de terrain qui animent les territoires, cherchent à réduire les inégalités, visent l'accessibilité à tous.
- Croiser les approches économiques et sociales.
- Valoriser les « *bonnes pratiques* » auprès du plus grand nombre pour favoriser leur essai-itage.
- Coopérer avec les secteurs du social, de la finance solidaire, de l'insertion, de l'environnement...
- Respecter les valeurs de concertation, transparence, réciprocité, vigilance et tolérance.

Aujourd'hui, Opale développe de nouvelles compétences et s'ouvre à des sujets nouveaux. Elle accompagne la consolidation et le développement des structures, principalement associatives, artistiques et culturelles, et de leurs emplois : conception et diffusion d'outils d'appui, valorisation des pratiques d'économie solidaire, observation et enquêtes, aide à la structuration de réseaux professionnels, contribution à l'animation de politiques publiques. Avec cet objectif, Opale anime depuis 2005 le CRDLA (Centre de Ressources pour les Dispositifs Locaux d'Accompagnement) sur la filière culturelle, en lien avec une cinquantaine de fédérations culturelles.

## Ufisc

UFISC représente plus de 2000 structures développant des projets artistiques et culturels qui conjuguent une pluralité d'activités : création et diffusion de spectacles ou d'événements, action culturelle sur un territoire en relation directe avec les populations, création par l'artistique d'un espace public et citoyen, transmission d'un savoir-faire et soutien au développement de la pratique amateur.

Les organisations fondatrices de l'Union se sont réunies en 1999 en réaction à la publication de l'instruction fiscale du 15 septembre 1998 relative à la fiscalité des associations régies par la loi de 1901. Leur objectif était de faire prendre en considération la spécificité de l'activité de leurs structures adhérentes. En concertation avec le Ministère de l'Economie et des Finances (Direction Générale des Impôts), elles ont participé étroitement à l'élaboration de « *fiches techniques* » sur les critères de « *non lucrativité* » des associations de création artistique ou d'exploitation des lieux de spectacle vivant.

## La CRESS Île-de-France remercie

- Les membres du comité de pilotage de l'étude : Claire Gotlibowicz et Stéphanie Molineiro pour Arcadi, Lucile Rivera Bailacq et Luc de Larminat pour Opale et Gaëlle Ferval et Gladys Le Bian pour l'Ufisc
- Les participants aux différents groupes de travail
- Les structures interrogées dans le cadre de cette étude : Essonne Active, Hauts-de-Seine Initiatives, Projet 19, Arcadi, la CAE CLARA, le PTCE Fontaine O livres, la MJC de Sceaux, l'Atelier de l'orage, Musiques tangentes, la charmante compagnie, le Laabo, Small Room Dance, Main d'œuvres, des organismes vivants, le groupe des 20 théâtres en Île-de-France, le RIF, Actes if et le RAVIV.

# Précisions méthodologiques

Cette étude a été réalisée en suivant une méthodologie quantitative et qualitative.

## Une analyse quantitative

Les données statistiques sont issues du fichier SIREN E de l'INSEE, sur deux temporalités différentes (janvier 2018 et juillet 2018, ce dernier étant utilisé pour la comparaison avec l'économie classique, non disponible pour le fichier de janvier 2018) Le périmètre statistique de l'ESS comprend les établissements qui répondent aux catégories juridiques de l'ESS : on y retrouve ainsi les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles. Les structures para-publiques et les structures politiques et religieuses sont exclues de ce périmètre. En outre, ce dernier est centré sur les structures employeuses. Dans ce travail, les structures identifiées comme ayant 0 salarié.e.s sont celles qui ont eu au moins un.e salarié.e dans l'année 2017, mais qui n'en comptent plus aucun au 31 décembre. Dans un souci de comparabilité des données, l'ESS et l'économie classique ont été comparées en retirant cette dernière catégorie.

Les tranches d'effectifs moyennes sont obtenues à partir des tranches d'effectifs renseignées dans le fichier SIRENE, en effectuant la moyenne des effectifs minimum et celle des effectifs maximum.

Le périmètre statistique de la culture d'après l'INSEE comprend 34 codes NAF (Nomenclature d'Activité Française), regroupés en 10 secteurs :

- Activités d'architecture
- Spectacle vivant (« arts du spectacle vivant », « activités de soutien au spectacle vivant », « gestion de salles de spectacle »)
- Edition écrite (« édition de livres », « édition de journaux », « édition de revues et périodiques », « agences de presse »)
- Agences de publicité

■ Arts visuels (« création artistique relevant des arts plastiques », « autre création artistique », « activités photographiques », « activités spécialisées de design »)

■ Activités connexes – commerce (« Commerce de détail de livres en magasin spécialisé », « commerce de détail de journaux et papeterie en magasin », « commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé », « location de vidéocassettes et disques vidéo »)

■ Audiovisuel et multimédia (« production de films et de programmes pour la télévision », « production de films institutionnels et publicitaires », « production de films pour le cinéma », « post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de TV », distribution de films cinématographiques », « édition et distribution vidéo », « projection de films cinématographiques », « édition de jeux électroniques », « édition d'enregistrements sonores », « édition et diffusion de programmes radio », « édition de chaînes généralistes », « édition de chaînes thématiques »)

■ Enseignement culturel

■ Patrimoine (« gestion des bibliothèques et archives », « gestion des musées », « gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires »)

Toutefois, comme tout fichier, le répertoire SIRENE peut contenir des erreurs.

## Une analyse qualitative

Les éléments qualitatifs de l'étude ont été recueillis suite à des entretiens semi-directifs réalisés auprès de structures accompagnantes et de structures culturelles accompagnées. L'identification de ces structures comme acteurs de l'accompagnement culturel ou comme structure culturelle bénéficiaire d'un accompagnement a été validée par les membres du comité de pilotage de l'étude.

Au total, 18 structures ont été interrogées de manière à représenter au mieux les caractéristiques des structures accompagnées et des structures accompagnantes en Île-de-France. Sur ces 18 structures, la moitié ont préalablement été identifiées comme structures accompagnantes, tandis que l'autre moitié ont été identifiées comme structures accompagnées. Toutefois, après confrontation au terrain, il apparaît que certaines structures peuvent appartenir aux deux catégories à la fois.

Structures accompagnantes
Essonne Active (DLA 91)
Hauts-de-Seine Initiatives (DLA 92)
Projet 19 (DLA 75)
Arcadi
CAE CLARA
PTCE Fontaine aux livres
Structures accompagnées
MJC de Sceaux
Atelier de l'orage
Musiques Tangentes (école de musique)
La charmante compagnie
Le Laabo
Smal room dance
Structures accompagnées et accompagnantes
Mains d'œuvres
Des organismes vivants
Groupe des 20 théâtres en Île-de-France
RIF
Actes If
RAVIV

L'Observatoire Régional de l'ESS, porté par la CRESS Île-de-France, s'est appuyé pour cette étude sur un comité de pilotage composé d'Arcadi, de l'Ufisc et d'Opale, ainsi que sur un groupe de travail réunissant les organisations suivantes :

- Arcadi
- Opale
- Ufisc
- COFAC
- AFDAS
- Main d'œuvres
- Pôle emploi spectacle
- Les DLA départementaux
- RAVIV
- RIF
- CAE CLARA

Ainsi que des chercheur.ses :

- Philippe Henry
- Hervé Defalvard
- Michel Abhervé
- Carole Brunet

L'analyse s'est déroulée entre juin et novembre 2018. Les résultats comme l'analyse pourront être approfondis par des travaux ultérieurs.

# Bibliographie

- ACTES IF, « *Contribution du réseau Actes if pour la mandature 2015-2021 du conseil régional* »
- ACTES IF, « *États des lieux des structures adhérentes au réseau Actes if* », 2015
- ADASI, « *Évolution de l'accompagnement des structures associatives : Constats, besoins et pistes de réflexion* », 10 juillet 2017
- ARCADI, « *Approche de l'activité des théâtres de ville franciliens (2012-2013) – Un portrait économique des scènes publiques permanentes* », Décembre 2015
- ARCADI, « *Biennale internationale des arts numériques* », 2017-2018
- ARCADI, « *Diversité musicale et répartition territoriale dans les théâtres de ville franciliens* », Mai 2016
- ARCADI, « *Évaluation de quatre dispositifs ressources d'ARCADI – Rapport de synthèse* », Novembre 2012
- ARCADI, « *La diffusion des spectacles de danse en Île-de-France de 2003 à 2012* », Février 2013
- ARCADI, « *La culture au tournant métropolitain : Ce que l'intercommunalité fait de la culture en petite couronne Francilienne* », Février 2014
- ARCADI, « *Les spectacles en Île-de-France (2011-2012) – État des lieux* », Décembre 2014
- BAILLY Franck, CHAPPELLE Karine & PROUTEAU Lionel, « *La qualité de l'emploi dans l'ESS – Étude exploratoire sur la région des Pays de la Loire* »
- BOUCHET Marc, « *Accompagner les équipes et les entreprises du spectacle vivant : Retour sur observations, enjeux et perspectives d'un secteur* », 2 janvier 2018
- CAE Clara, « *Donner du sens au collectif entrepreneurial. Les expérimentations coopératives et l'entrepreneuriat culturel* », 2016
- CHAMBRE RÉGIONALE D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE POITOU-CHARENTES, « *Culture & Economie sociale et solidaire* », Septembre 2014
- DELVAINQUIERE Jean-Cédric & TUGORES François, « *Dépenses culturelles des collectivités territoriales : 9,3 milliards d'euros en 2014* », 2017
- DENIAU Marie (Ministère de la culture et de la communication – Département des études, de la prospective et des statistiques), « *Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel* », 16 juillet 2014
- DEROIN Valérie, « *Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles* », Janvier 2014
- DESHAYES P., (2000). « *Quelques repères dans la conception / accompagnement organisationnel* », p. 145-153. in: Avenier Marie-José (dir.). (2000). *Ingénierie des Pratiques Collectives - La Cordée et le Quatuor*, Paris, L'Harmattan

FEDELIMA, « *La coopération entre projets de musiques actuelles – Enjeux, freins et facteurs facilitants* »

FÉDÉRATION DES ARTS DE LA RUE EN ÎLE-DE-FRANCE, « *Espaces de création pour les Arts de la Rue en Île-de-France* », états des lieux 2015

GOUYON Marie & PATUREAU Frédérique, « *Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles* », 2014 - 2016

HENRY Philippe, « *Les PTCE culture : des spécificités à ne pas négliger* », RECMA 2017/1 (N°343), p. 88-101

HENRY Philippe, « *L'entrepreneuriat culturel en débat : Vers un nouveau modèle d'organisation* », Nectart 2016/2 (N°3), p. 48a-63a

HENRY Philippe, « *Pôles territoriaux de coopération économique culture : des groupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude* », 2015

IAU & ARCADI, « *L'intercommunalité culturelle en petite couronne* », Septembre 2013

IAU, « *L'écosystème créatif en Île-de-France* », Mai 2015

IAU, Note rapide n°774 « *L'Île-de-France, première scène nationale avec 45 % des actifs de l'économie culturelle* », Avril 2018

JACQUET Kévin, « *L'artiste a-t-il le droit de se soustraire à la réalité économique ?* », Février 2012

L'AFFÛT, « *La coopération entre acteurs culturels dans le nouvel espace régional* », Avril/Mai/Juin 2016

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, « *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire* », 2018

LE LABO DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, « *Transitions culturelles* », 14 novembre 2017

LES ACTES DES RENCONTRES, « *Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel* », 22 novembre 2010

LES ENTREPRISES POUR LA CITÉ, « *Coopérations pour l'emploi : Initiatives innovantes des entreprises* », Février 2018

LEMAITRE Colin, « *Quand l'ESS et la culture se rencontre* », JurisArt 2015

OPALE, « *Art, culture & économie solidaire – Dix récits d'initiatives* »

OPALE, « *Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles* », Novembre 2016

OPALE, « *La compagnie du spectacle vivant* », en partenariat avec SYNAVI et ARTCENA

OPALE, « *Le guide des relations entre associations et financeurs publics – Une illustration par la culture* »

OPALE, « *Les associations culturelles employeurs en France* », Novembre 2018

- OPALE, « *Les groupements d'employeurs culturels plébiscités par leurs membres* », 2017
- OPALE, « *Lieux de diffusion pluridisciplinaire de spectacle vivant en Île-de-France majoritairement financés par les communes et les intercommunalités* », 2010
- OPALE, « *Panorama de la diversité des groupements d'employeurs culture* », 2015
- OPALE, « *Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de plain commune (93)* », Mai 2017
- OPALE, « *Typologie indicative des accompagnements des associations culturelles* », Août 2009
- PAUL M. (2004), « *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique* », Paris, L'Harmattan
- RIF, « *Contribution du RIF/Pour un " Acte II " de la politique régionale en faveur des pratiques actuelles de la musique* »
- RTES, « *Une économie culturelle en marche* », numéro spécial 26 – 2016
- SMART, « *Economie sociale, secteur culturel et créatif. Vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat en France* », 2015
- UFISC, « *Enquête sur les conséquences de la fin des contrats aidés pour les structures culturelles et artistiques* », 2017
- UFISC, « *Contribution des organisations membres et partenaires pour la mandature 2015-2021* »
- UFISC, « *Contribution des acteurs artistiques et culturels de l'économie solidaire en Île-de-France* » dans le cadre des Conférences Régionales de l'ESS (CRDESS)
- UFISC, « *L'enjeu de la coopération pour les associations artistiques et culturelles en Île-de-France* »
- UFISC, « *Propositions pour une politique culturelle régionale réinventée* », 2015

**Cress Île-de-France, 3 rue de Vincennes, 93100 Montreuil**

Pour contacter la Cress :

**Contact@cressidf.org**

Pour contacter l'Observatoire régional de l'ESS :

**leo.voisin@cressidf.org**

Suivez-nous sur

**www.cressidf.org**

 **CRESS Ile-de-France**  **@CRESS\_IDF**

Avec le soutien financier de :

