

Diriger un service des affaires culturelles

Sous la direction de Christophe BOUSSEMART
Maître de conférences associé auprès de l'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis

TOME 1

EXTRAIT

CHAPITRE 2 CULTURE ET ESS, PENSER LA COOPERATION

Patricia Coler
Luc de Larminat
Lucile Rivera-Bailacq

territorial éditions



Culture et ESS, penser la coopération

Patricia Coler
Luc de Larminat
Lucile Rivera-Bailacq

A - Une relation coconstruite avec les collectivités

1. Un appui historique des collectivités territoriales

Les collectivités sont les premières partenaires des acteurs culturels de l'économie sociale et solidaire. Que ce soit dans l'attention portée à leurs initiatives, dans la connaissance des réalités et des contributions apportées au territoire jusque dans l'accompagnement de leurs fonctionnements associatifs, elles ont participé au formidable développement de la sphère non lucrative qui intervient quotidiennement pour entretenir la diversité artistique et culturelle.

Elles assument une grande part de la dépense publique en matière culturelle, soit 9,3 milliards en 2014¹. Ainsi, l'ensemble des communes et de leurs groupements réalisent plus des trois quarts du total des dépenses culturelles des collectivités territoriales (77 %, soit 7,2 milliards d'euros). Les départements contribuent à hauteur de près de 1,4 milliard d'euros (15 %) et les régions pour un peu moins de 800 millions d'euros (8 %). Ainsi, les collectivités locales contribuent à 29 % des ressources des associations employeuses. En particulier, les communes sont de très loin les premiers partenaires publics des structures culturelles. Toutefois, dans un contexte qui voit les soutiens publics par la subvention remis en question, la culture et les aides aux associations peuvent devenir des variables d'ajustement. Les intercommunalités sont encore marquées par une très forte disparité de leur engagement culturel. Les budgets des conseils départementaux subissent une dégradation structurelle depuis 2008, ce qui affecte les budgets culturels. Quant aux régions, en dépit d'un poids financier limité, elles jouent un rôle important dans certains champs comme le spectacle vivant et les industries culturelles, ainsi que dans le développement du territoire.

2. Une relation en reconfiguration : les défis citoyens d'une ascendance interterritoriale (du local à l'Europe)

Cet engagement des collectivités dans la participation de toutes à la vie artistique et culturelle évolue au regard des processus de réformes de l'action publique, et notamment des trois actes de décentralisation portant sur l'organisation des différentes natures de collectivités territoriales, leurs responsabilités publiques et leurs interactions. Rappelons qu'à de rares exceptions près (lecture publique, archives départementales, etc.), la culture ne constitue pas un domaine de dépenses obligatoires pour les collectivités. Les politiques publiques sont déployées de manière volontaire, dans une combinaison plus ou moins partagée entre l'État et les collectivités locales.

Ces réformes étant récentes, des questions demeurent. Certaines articulations sont encore floues (modalités, calendrier, organisation des services, équilibre entre les territoires, répartition des responsabilités et des centres d'instruction, etc.), entraînant incertitudes, ralentissement des processus, difficultés diverses pour les acteurs culturels de l'économie sociale et solidaire. Les craintes portent aussi sur le risque d'une concentration des projets autour des villes centres et métropoles, les difficultés à financer des projets émergents et expérimentaux, et le risque d'un repli des financeurs sur leurs opérateurs principaux. Bien que la loi NOTRe réaffirme la responsabilité partagée de l'État et des collectivités en matière culturelle en son article 103, la question demeure : comment mettre en dialogue et en projet l'ensemble des entités de gouvernance locale (communauté urbaine, région, métropole...) pour interagir et produire du collectif ensemble ?

Les configurations publiques restent en effet empreintes de la figure verticale, d'une tendance à la recentralisation, pouvant aller jusqu'à la domination encore prégnante de la politique de l'État. Un certain type de management public tend à restreindre les partenariats avec la sphère civile,

¹ Dépenses culturelles des collectivités territoriales : 9,3 milliards d'euros en 2014, Jean-Cédric Delvainquière, François Tugores, Culture Chiffres 2017-3, DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2017. À titre de comparaison, l'ensemble des dépenses de l'État en matière de culture (budget des différents ministères, taxes fiscales affectées et dépenses fiscales) s'élevait la même année à 9,2 milliards d'euros, dont 3,4 milliards d'euros pour le ministère de la Culture.

à généraliser la mise en concurrence, et à qualifier de marchandes et lucratives les initiatives associatives. Les initiatives locales, impliquant les citoyens, le plus souvent modestes (en taille), semblent progressivement oubliées, voire déniées, dans une logique qui renforce la notion d'entrepreneuriat, la promotion de l'économie créative et du changement d'échelle verticale au détriment d'une consolidation plus horizontale et participative. Cela pose la question d'une véritable capacité des citoyens à se saisir des mutations du monde pour construire un intérêt général qui dépasse l'ici et maintenant.

Car c'est bien avant tout l'enjeu démocratique qui est ici au cœur de la réflexion pour une coopération entre associations et action publique. L'action et la décision publiques sont fondées sur l'intérêt général. Or l'intérêt général n'est pas une valeur au sens propre, immuable dans le temps, mais un dispositif construit socialement, codéfini et qui fixe des valeurs.

Loin de se contenter du rôle passif ou de prestataire qu'on voudrait leur assigner, les structures solidaires mobilisent une diversité de leviers en portant sur la place publique les problématiques contemporaines. Comment élaborer alors de nouveaux espaces d'échange, d'interconnaissance, de coopération, de délibération, pour permettre la participation effective de tous ? Rôle plus autonome des collectivités territoriales, encastrement dans des règles européennes et internationales, renforcement de la place de l'expertise privée dans la construction de la norme au détriment des processus démocratiques, fléchissement de la démocratie représentative..., les analyses se multiplient pour dire le besoin de renouveau démocratique. Justement, la dynamique associative d'espaces « publics » où les personnes se retrouvent pour essayer de définir les règles du monde commun constitue une référence à approfondir, tant il est nécessaire de tisser finement et singulièrement les réponses.

Les initiatives culturelles, inscrites dans l'économie sociale et solidaire, proposent ces lieux de débats, d'organisation de communs, de mobilisation critique, de coconstruction et de négociation normative. Elles investissent les notions de territoire vécu, territoire de projets, territoire sensible, débordant de la catégorie institutionnelle du territoire souvent administratif, voire « administré ». Ainsi, les compagnies de théâtre ou de cirque itinérantes qui proposent et (ré)inventent, avec les habitants, au long de leur parcours choisi, à travers des itinérances lentes, des territoires de vie, reliant histoire, géographie, mobilité, projections... Ou les lieux intermédiaires et de fabriques, ouverts sur leur environnement de quartier ou de campagne, qui offrent aussi des espaces d'expérimentation et de (re)vitalisation.

Elles contribuent par leurs démarches de laboratoire artistique, culturel, économique et social à inventer les dimensions d'interterritorialité² et de coopération territoriale, non seulement dans leurs formes concrètes, mais aussi en proposant de premiers principes. Car il s'agit de travailler des processus et des méthodologies pour interagir et produire du collectif ensemble, construire du commun.

De manière plus institutionnelle, ces initiatives participent aussi de la coconstruction des politiques publiques entre les logiques d'acteur et les collectivités. Cela peut émerger des initiatives elles-mêmes, de réponses collectives quand la société civile est sollicitée par les pouvoirs publics, ou de processus de concertation et de coconstruction. En effet, la coconstruction comme processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques s'est progressivement affirmée cette dernière décennie. S'appuyant sur des expérimentations territoriales, elle est devenue une revendication de plusieurs têtes de réseaux et collectifs. S'inscrivant dans une perspective de démocratisation de l'action publique, elle appartient au registre de la participation politique et relève de démarches de démocratie participative. On peut la désigner comme « *un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique* »³. Le champ culturel est démonstratif de politiques culturelles régionales nouvelles qui se sont construites par des processus de mobilisation et de

2 L'interterritorialité : pistes pour hâter l'émancipation spatiale, Martin Vannier, 2004.

3 Laurent Fraisse, « La coconstruction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques », 2018, <http://www.fmsh.fr/sites/default/files/files/Rapport%20Co-construction%20de%20l%27action%20publique%20VF.pdf>

participation très diverses des acteurs du territoire. Par exemple, plusieurs conseils et instances consultatives ont vu le jour au niveau régional (en Pays de la Loire, Centre-Val de Loire, Grand Est, Nouvelle Aquitaine...) et les schémas d'orientation territoriaux pour les arts et la culture se déclinent désormais dans les musiques actuelles (SOLIMA), les arts visuels (SODAVI), les arts de la rue et de l'espace public (SODAREP), etc. Ils se donnent à lire comme des méthodes de concertation territoriale visant la diversité culturelle et l'équité territoriale.

Illustration – Les SOLIMA (Schéma d'orientation des lieux de musiques actuelles), méthode de coconstruction territoriale

S'identifiant au champ associatif, de l'éducation populaire et de l'économie solidaire, les initiatives de musiques actuelles restent toutefois fragilisées par l'aspect concurrentiel d'une pratique musicale jugée souvent à l'aune des industries musicales. En 2006, l'ensemble des acteurs, les collectivités territoriales et l'État ont validé un « *Plan pour des politiques nationales et territoriales en faveur des musiques actuelles* ». Celui-ci préconise la mise en place de processus de concertations permanentes tant au niveau national que territorial, entre l'État, les collectivités territoriales et les acteurs.

En 2009 est élaboré un Schéma d'orientation pour le développement des lieux de musiques actuelles, dit « SOLIMA », méthode qui pose le principe de coconstruction des politiques entre l'État, les collectivités et les acteurs avec pour objectif de répondre aux enjeux du territoire et d'apporter des analyses qui permettent d'identifier des perspectives d'intérêt général et de service public*.

Aujourd'hui, cette méthode s'étend à d'autres domaines artistiques, telles les premières expériences de SODAREP (schéma d'orientation des arts de la rue et de l'espace public) et de SODAVI (schéma d'orientation des arts visuels), et d'autres initiatives se prennent dans le champ de la marionnette, du cirque, etc.

(*) Arrêté du 28 novembre 2017 (NOR : MICB1720177A) sur le cahier des missions et des charges relatif au label « Scène de Musiques Actuelles – SMAC ».



<http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musique/SOLIMA>

3. Les collectivités aux prises de la contractualisation avec les initiatives de l'économie sociale et solidaire

Les collectivités territoriales usent d'une diversité d'outils de contractualisation pour sécuriser les relations qu'elles souhaitent mettre en place avec les associations culturelles et autres structures de l'économie sociale et solidaire. Elles ont ainsi reconnu progressivement la place de ces initiatives dans les réponses apportées aux territoires, voire dans une certaine coconstruction de l'action publique, en complément de leurs propres activités.

Toutefois, plusieurs évolutions les mènent à repenser ces formes : volonté de mener des projets de territoire, montée en puissance des financements européens, avec la technicité qui y est associée, réforme du droit des marchés publics et des concessions, transposition dans le droit français des règles communautaires, prisme d'une lecture « entrepreneuriale » marchande des activités culturelles, partenariats publics avec le champ du privé à but lucratif, craintes juridiques dans un environnement complexe... À tel point que la relation par la subvention a pu parfois être jugée impossible...

Elle reste pourtant la plus adéquate en reconnaissant l'initiative citoyenne autonome qui contribue par ses activités à l'intérêt général. La relation par ce principe partenarial ne réduit la structure non lucrative du territoire ni à une entreprise concurrentielle sur un marché culturel, ni à un prestataire de la puissance publique.

Le risque de voir le principe de marché concurrentiel s'imposer dans les relations entre collectivités publiques et initiatives de l'économie sociale et solidaire est élevé. Même dans la culture... Ainsi, les formes des financements publics dans le champ associatif de manière globale ont connu d'importantes modifications : les financements par subventions et conventions pluriannuelles d'objectifs ont enregistré une augmentation de 17 % entre 2005 et 2011 alors que les marchés publics avec les associations augmentaient en moyenne de 73 %, même si les associations culturelles ont été moins impactées que d'autres secteurs⁴. Aujourd'hui, le nombre d'événements attribués par marchés publics, la mise en concurrence du domaine public, l'extension des formes d'appels à projets, proches de logiques d'appels d'offres, ne cessent d'augmenter. Si les collectivités doivent garder un ensemble d'approches permettant d'opérer sur le territoire, la prise en compte des organisations de l'économie sociale et solidaire, issues de la société civile et dont les buts et les pratiques se distinguent d'une société commerciale à vocation de profit, est à consolider.

C'est ce que sont venues apporter la loi relative à l'économie sociale et solidaire en 2014 puis la circulaire du Premier ministre n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations, qui vise à « conforter le rôle des associations dans la construction de réponses originales et pertinentes aux enjeux actuels ». Elles réaffirment en effet la subvention comme le mode de coopération devant être privilégié entre associations et pouvoirs publics, et rappellent que ce mode de financement contribue à « un choix stratégique de société ».



Définition de la subvention

Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire – Article 59

« Constituent des subventions, au sens de la présente loi, les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires.

Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestations individualisées répondant aux besoins des autorités ou organismes qui les accordent. »



Loi ESS, juillet 2014 :

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/2014-856/jo/texte>

Circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations :

<http://circulaire.legifrance.gouv.fr/index.php?action=afficherCirculaire&hit=1&r=40062>

La subvention est ainsi sécurisée au même titre que les marchés publics ou les délégations de service public. De sa définition ressortent deux grands critères de qualification : l'initiative de l'activité et l'absence de contrepartie individualisée.

La circulaire relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations précise ce régime juridique et rappelle les règles d'encadrement communautaire autour des aides d'État, qui englobent l'ensemble des formes d'intervention publique vers des opérateurs économiques concurrentiels. Initialement érigé dans une volonté de construire un marché unique européen, le droit européen interdit le versement d'aides publiques qui viendraient fausser la libre concurrence entre opérateurs économiques intervenant sur ce marché intérieur⁵.

Toutefois, de nombreux services culturels sont hors du champ de la concurrence intracommunautaire et se situent donc hors de la réglementation sur les aides d'État. Certains d'entre eux peuvent d'ailleurs être qualifiés de services non économiques d'intérêt général (SIGNE), selon un faisceau d'indices défini dans la circulaire (gestion désintéressée, modulation du prix pouvant aller jusqu'à la gratuité, non-lucrativité...). Si les règles européennes n'interdisent jamais la subvention vers

4 *Le paysage associatif français*, Viviane Tchernonog, Dalloz, 2013.

5 L'article 107 § 1 TFUE dispose que, sauf dérogations prévues par les traités, « sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions ».

les associations et autres structures d'économie sociale et solidaire, elles encadrent néanmoins certaines situations, à travers les règles de minimis, de services économiques d'intérêt général (SIEG) et pour le champ culturel à travers le règlement général d'exemption par catégories (RGEC) qui, par exception, autorise *a priori*, sans notification préalable, une large majorité d'aides versées aux acteurs culturels.



Guide des relations entre associations et financeurs publics ; une illustration par la culture

Guide réalisé par Alcyaconseil pour Opale/CRDLA Culture, en partenariat avec l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC), le collectif des associations citoyennes (CAC) et le RTES (Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire).

Ce guide recense les différents modes de coopération et d'intervention possibles des collectivités auprès des associations. Il clarifie l'interprétation des textes juridiques qui encadrent les relations entre associations et puissance publique, notamment au prisme de la transposition des règles européennes sur le territoire national, et lève les ambiguïtés et les confusions sur les différentes formes de contractualisation existantes (subventions, aides d'État, compensation de service public, marchés publics).

Téléchargeable sur <http://www.opale.asso.fr/article635.html>

De nouveaux outils sont aujourd'hui à disposition des collectivités publiques : compétences partagées en matière culturelle dans le respect des droits culturels, définition de services non concurrentiels, convention pluriannuelle de subvention, marchés réservés à l'ESS et à procédures souples dans un cadre artistique, recueil d'initiatives, incitation aux concertations territoriales... Les collectivités publiques sont libres de faire le choix stratégique de leurs relations aux structures culturelles de l'ESS.

4. Une réponse pour agir dans le respect des droits culturels des personnes

Pour de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire, s'inscrire dans le cadre politique et éthique du respect des droits humains permet de réfléchir collectivement aux défis contemporains sans s'enfermer dans une dimension technique à laquelle la banalisation d'une professionnalité normée les renvoie trop souvent.

C'est ainsi que, dès 2007, dans le *Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture*⁶, les structures inscrites dans l'économie solidaire revendiquent la diversité culturelle et les droits culturels comme valeurs communes autour desquelles ils bâtissent leurs engagements et donc leur organisation socio-économique. Il s'ensuivra le mouvement « L'Art est public » qui appelle à une mobilisation citoyenne et réaffirme l'enjeu des droits culturels jusqu'à porter en 2017 la lettre ouverte « *Les Droits Humains au cœur de la République, pour un vivre ensemble solidaire* »⁷.

De nombreux élus et collectivités territoriales ont également expérimenté de nouvelles visions de politiques publiques culturelles territoriales, par exemple autour des agendas 21 Culture. Ainsi, en 2013, la FNCC (Fédération nationale des collectivités pour la culture) exprime dans son texte d'orientation politique : « *Il nous faut aujourd'hui promouvoir une politique culturelle qui place la reconnaissance des droits culturels au fondement de son action et la dignité des personnes comme son objectif central, permettant ainsi la prise en compte du désir d'expérimentation créatrice de chacun et la valorisation des identités collectives, et par-delà, le dialogue entre les individus et les groupes.* »⁸

En 2015, la loi Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) affirme en son article 103 que « *la responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005* ».

6 Manifeste de l'UFISC « Pour une autre économie de l'art et de la culture » : <http://www.ufisc.org/l-ufisc/manifeste.html>

7 <http://www.lartestpublic.fr/>

8 Texte d'orientation politique de la FNCC, *Des politiques culturelles pour les personnes, par les territoires*, https://reseauculture21.fr/wp-content/uploads/2013/04/Document_d_orientation_de_la_FNCC.pdf

Différentes actions de personnalités de la société civile, d'élus et de réseaux de collectivités locales ainsi que de nombreux acteurs culturels associatifs et de l'économie solidaire ont concouru à cette reconnaissance. Ces derniers jugent que les droits culturels reconnaissent la dignité des personnes et visent à une progression de leurs libertés, de leurs responsabilités, de leurs capacités, dans un devoir de faire humanité ensemble. Les droits culturels peuvent être définis comme les droits et libertés de participation, d'accès et de contribution aux ressources nécessaires au processus d'identification culturelle développé tout au long de la vie des personnes, seules ou en groupe. Chaque personne est reconnue comme être de culture libre, contributrice du sens donné à son existence et devant participer à l'organisation des modes de vie qui en sont le reflet. La culture est comprise dans un sens qui dépasse la détermination usuelle des politiques dites culturelles. Articulés à la diversité culturelle, les droits culturels contiennent la discussion constante des libertés et la prise en compte d'un processus d'identification, en mouvement, non figé. Inscrits dans le corpus indivisible des droits humains, ils impliquent l'articulation entre les droits et la mise en exergue de la dimension culturelle des autres droits humains.

En 2016, la loi Liberté de la création, architecture et patrimoine, votée par le Parlement, reprend cette ambition politique. En 2017, le ministère de la Culture intègre la notion de respect des droits culturels à différents textes réglementaires (cahiers des charges de son réseau d'équipements labellisés notamment) et crée au sein du secrétariat général une mission sur les droits culturels. Différentes collectivités initient des démarches (formations internes, chartes, élaboration de politiques, etc.) pour commencer à mieux prendre en compte ce référentiel public.



Un corpus en construction autour des droits culturels

Les droits culturels émergent du corpus des droits humains porté au niveau international par l'Unesco et les Nations unies dont le préambule de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 considère que « la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde ».

Déclaration de Fribourg, 2007, Groupe de Fribourg.

La Déclaration de Fribourg, publiée en 2007, a permis un recollement des dispositions prises au sein des textes internationaux. Les droits culturels peuvent être définis comme les droits et libertés d'accès et de participation aux ressources nécessaires au processus d'identification culturelle développé tout au long de sa vie.

« Toutes les personnes jouissent du droit à la liberté d'expression artistique et de création, qui recouvre le droit d'assister et de contribuer librement aux expressions et créations artistiques, par une pratique individuelle ou collective, le droit d'avoir accès aux arts et le droit de diffuser leurs expressions et créations. »

Rapport de la Rapporteuse spéciale dans le domaine des droits culturels, Mme Farida Shaheed

Le droit à la liberté d'expression artistique et de création, 2013

Les droits culturels définissent ainsi une vision politique et un cadre éthique permettant de réinterroger au long cours les pratiques et les cadres d'organisation sociétaux pour intégrer pleinement l'objectif d'émancipation dans les parcours des personnes, comme entend le faire l'économie solidaire. Pour les acteurs de l'ESS, si l'inscription dans la loi du respect des droits culturels des personnes est essentielle, il est tout autant nécessaire de progresser dans une éthique des pratiques de chacun, individuellement et collectivement. Ils saisissent les résonances entre le référentiel des droits humains, qui fondent les droits culturels, et l'histoire longue de l'émancipation et de la protection solidaire promue par l'économie sociale et solidaire.

Ils jugent que la seule politique de l'accès doit être dépassée.

Au delà, l'attention à redéfinir ce qui fait culture et à prendre en compte la dimension culturelle de chacun des droits humains oblige à sortir du silo, des corporatismes, pour penser le « vivre ensemble », l'interterritorialité, les solidarités. Les principes collectifs de construction et de mise

en œuvre de ces droits appellent à la participation de tous et à approfondir la vie démocratique, principes qui sous-tendent aussi l'économie solidaire.

Les personnes et la qualité des relations sont à mettre au centre pour penser des terrains alternatifs dans les postures professionnelles, mettre en valeur les savoir-faire des personnes, se redonner du temps et du processus, favoriser les décloisonnements et les coopérations. Ainsi, saisir les singularités et les dignités culturelles, construire les partages entre les personnes, penser de nouveaux espaces publics de délibération, c'est renouer avec un monde complexe et avancer, à travers des hybridations, des transversalités, des dialogues respectueux et assumés.

Le terrain de l'évaluation avec ses référentiels de valeurs et de méthodes est aussi parcouru pour tendre dans les deux cas vers des logiques multiparties prenantes, prenant en compte une diversité des regards et des méthodologies du dialogue et du débat. L'objectif de l'évaluation n'est plus de faire la preuve face à des dispositifs rationalisants, mais de donner lecture des singularités et de recréer des espaces de débat démocratique sur ce qu'est la valeur.

Plusieurs points d'appui peuvent être identifiés pour soutenir ces démarches de croisement entre ESS et droits culturels et renouveler imaginaires, pratiques et politiques vers un « changement de paradigme » : espaces prospectifs relatifs à la construction de ces droits et de leurs effectivités, formation et changement des postures professionnelles et citoyennes, renouveler les formes d'éducation populaire, coopérer avec différentes formes collectives d'action pour la défense des droits et des modes de vie et amplifier les liens avec les mouvements de défense des droits, engagements vers des changements institutionnels.⁹



9 Les travaux de Paidéia à travers réseau culture 21 : <https://reseauculture21.fr/blog/category/paideia/> ainsi qu'en Nouvelle-Aquitaine accompagné de Jean-Michel Lucas, Collectif pour une démarche de progrès par les droits culturels http://www.culturesolidarites.org/ressources1/pour-une-demarche-de-progres-par-les-droits-culturels#_ftn24

B - Un accompagnement des acteurs de l'ESS par les collectivités

1. Mutualisation des moyens et coopérations renforcées

Que ce soit pour lutter contre la baisse du soutien public ou contre des situations de mise en concurrence, ainsi que pour réfléchir à de nouveaux modèles économiques plus justes et solidaires, les initiatives de l'ESS font de la coopération une valeur, un terrain d'expérimentation et un moteur de développement jusqu'à permettre de penser une nouvelle économie culturelle coopérative¹.

Les expériences de coopération ou de regroupement existent depuis longtemps dans le secteur associatif de la culture (comme les friches artistiques par exemple), mais elles se sont nettement développées depuis le début des années 2000. Les collectifs artistiques, les coopérations interassociatives menant des actions communes ponctuelles ou régulières, les lieux mutualisés, les groupements territoriaux de coopération (PTCE, cluster), les groupements autour de l'emploi, les sociétés coopératives d'intérêt collectif, les projets coopératifs avec participation citoyenne, les démarches de mutualisation de moyens, les réseaux affinitaires, etc. sont autant de formes dans les initiatives de coopération, de mutualisation ou de regroupement.

Focus illustration – Emploi et coopérations

Plusieurs formes de mutualisation de l'emploi sont à l'œuvre, au delà du régime spécifique de protection sociale des intermittents, qui est en soi une forme de mutualisation et de solidarité nationale face à l'emploi discontinu sectoriel. Les structures de l'ESS s'efforcent, en coopérant en proximité autour de l'emploi, de travailler à une meilleure qualité d'emploi, à la sécurisation des plus précaires, à l'accompagnement des travailleurs indépendants ou en situation d'auto-emploi.

On peut citer les parcours d'accompagnement et d'insertion professionnelle sur un territoire, les réseaux de transmission de compétences entre pairs, les dispositifs de paies et d'accompagnement RH mutualisé, les lieux de travail partagés, les plates-formes de gestion administrative partagée, etc. Les exemples sont nombreux.

Spécifiquement, des groupements d'employeurs (GE) non marchands proposent des emplois mutualisés entre plusieurs structures. Outil de mise à disposition de personnel réglementé qui permet à des employeurs de se regrouper pour embaucher en commun un ou plusieurs salariés, le GE entend aller vers une sécurisation des parcours de salariés, une meilleure qualification des salariés et des employeurs, une solidarité entre pairs et un accompagnement des structures adhérentes. Une coopérative d'activités et d'emplois (CAE) vise à accompagner une personne dans le développement de son projet dans un cadre salarié tout en lui permettant de partager une entreprise collective, voire en devenant sociétaire coopérateur.

Plusieurs collectivités territoriales ont mis en place des politiques (culture, ESS ou emploi) de soutien spécifique à ces formes de coopération, dont il conviendrait de tirer les enseignements.



Éclairages et FAQ sur les GE : <http://www.opale.asso.fr/rubrique155.html>

Fédération nationale des GE pour la culture : <http://federonslesgeculture.com/>

CAE Artenréel : <http://artenreel.com/>

La coopération peut être définie comme un état d'esprit et un mode de comportement, où les personnes conduisent leurs relations et leurs échanges, d'une manière non conflictuelle ou non concurrentielle, en cherchant les modalités appropriées pour analyser ensemble et de façon partagée les situations, et collaborer dans le même esprit pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous. Ce sont des processus divers, en ce qu'ils constituent des mises en mouvement (dynamiques) de coopérations (faire ensemble) qui varient en fonction de la finalité recherchée (commun), des protagonistes engagés et du cadre d'exercice.

La coopération renforcée entre acteurs peut être considérée comme un moyen :

- d'apporter du sens à une dynamique de projet en considérant les bénéfices de la coopération pour les personnes ;
- de se projeter dans une croissance non prédatrice, non hégémonique sur un territoire ;
- de structurer une démarche culturelle et artistique en coordonnant les actions de divers acteurs, afin de développer la présence artistique sur les bassins de vie ;
- de prendre en compte une diversité d'acteurs sur un territoire en s'opposant à une concentration/rationalisation institutionnelle ou économique ;
- de consolider et de renforcer la structuration dans le temps d'une diversité d'acteurs ;
- de consolider un projet culturel de territoire, en appuyant des dimensions culturelles et transversales ;
- de coconstruire une politique publique en acte.

Illustration – La coopération entre projets de musiques actuelles et dans le secteur culturel

Les mutations sur les plans technologique, social, économique et politique ont accru les tensions sur des logiques de concurrence généralisée, de compétitivité, et notamment d'attractivité des territoires. Pour les lieux de musiques actuelles, cela oblige à de profonds questionnements, et à la nécessité de trouver des réponses de solidarité et de complémentarité sur un même territoire. Les acteurs construisent des modalités de coopération, pour aller vers des projets partagés à des expériences qui sont tout à la fois génératrices d'emplois, d'idées, de liens avec la population et avec les autres acteurs et partenaires du territoire.



La coopération entre projets de musiques actuelles, Fedelima, 2016.

<https://journals.openedition.org/volume/4914>

Nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel, M. Deniau, 2014. <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel>

Toutefois, malgré les bénéfices associés à ces logiques coopératives, force est de constater que les collectivités territoriales et l'État peinent encore à les identifier à la bonne mesure. Il s'agit donc en premier lieu de changer de regard et de reconnaître positivement les multiples pratiques coopératives du quotidien et les formes plus renforcées voire formalisées, à travers des dispositifs souples.

Les collectivités sont les partenaires incontournables de la coconstruction de ces coopérations. La responsabilité culturelle partagée inscrite dans la loi NOTRe, l'affirmation des droits culturels, l'inscription de l'économie sociale et solidaire dans les schémas de développement économique, les politiques publiques dites « intégrées », l'innovation comme axe fort de la politique européenne, les regroupements intercommunaux ou les contrats de développement territoriaux constituent autant de cadres propices pour associer différents échelons de collectivités et mobiliser des moyens au bénéfice des initiatives de coopérations.

Les dynamiques coopératives couvrent des champs d'activité qui traversent plusieurs domaines de compétences. La forme d'organisation, les objectifs recherchés et la stratégie appliquée avec des implantations territoriales hors des schémas administratifs forcent à organiser la transversalité au sein des services en développant des coopérations intercollectivités ou interterritoriales².

Les expériences identifiées ont montré que l'implantation de coopérations ne se décrète pas mais se construit avec les acteurs du territoire sur le temps long. Ces démarches ascendantes sortent des « cadres » institutionnels et interrogent la posture des partenaires publics dans la juste distance à trouver dans leur relation aux porteurs de projets et acteurs. L'évolution des rôles de chacun est un des enjeux, notamment pour éviter un possible sentiment de désappropriation des élus locaux, mais également pour prévenir un mode de développement territorial qui ne soit que la résultante d'une vision « descendante et administrée » ou d'une mise en marché des projets de territoire (appels d'offres, social business...).

Se pose pour les collectivités territoriales la question des modes d'accompagnement et de soutien direct à ces processus parfois peu visibles. Cela passe par des mises en visibilité, des processus et la levée de freins discriminants ou faisant obstacle (reconnaître les formes de gouvernance collective, prendre en compte le temps long, valoriser les formations entre pairs, permettre des ingénieries complexes avec des secteurs connexes...) comme la proposition d'espace collectif de développement local et d'ingénierie collaborative. Cela passe aussi par des soutiens plus directs par un financement de projets singuliers par la subvention, l'aide à l'emploi des fonctions de coordination/développement ou encore la mise en place de dispositifs d'ingénierie financière.

Illustration – La structuration de collectifs sur les territoires

Diverses formes de coopération territoriale plus globales sont illustratives de ces coopérations :-
 - des collectifs formalisés menant des actions communes ponctuelles ou régulières (communication groupée, événements collectifs...)
 - des projets centrés sur les participations citoyennes tentent d'apporter des solutions concrètes dans une économie du partage ;
 - des collectifs structurés autour de lieux mutualisés, de type friche ou pépinière, permettent à plusieurs compagnies de spectacle, associations culturelles ou organisations d'autres secteurs d'activité de mutualiser matériel, activités, emplois et réflexions ;
 - des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) sont des regroupements, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire et qui peuvent être associés à des TPE et PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche ou des organismes de formation. Leur définition dans la loi sur l'ESS précise qu'ils mettent « en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable ».



Sur les PTCE :

<http://www.rtes.fr/les-roles-des-collectivites-locales-dans-les-dynamiques-de-ptce>
<http://www.le-mes.org/PTCE-et-citoyennete-deux-jours-de-reflexion-sur-la-place-du-citoyen-dans-la.html>
 Le Village documentaire de Lussas : <http://www.opale.asso.fr/article677.html>

2. Agir dans les territoires : activer les ressources culturelles dans les nouvelles ruralités et les quartiers populaires

En l'espace d'un demi-siècle, les espaces territoriaux ont connu de profondes transformations. Ce sont aujourd'hui des espaces multifonctionnels en constante mutation, où s'inventent de nouvelles manières de vivre, de travailler, d'habiter, d'échanger, de produire, de rêver et de se projeter. Inscrit pleinement dans les défis globaux contemporains, le territoire « géographique » est mis en question au regard des parcours des personnes. Le lieu ne fait plus évidemment lien. Il doit prendre en compte les évolutions voulues ou subies des modes de vie, des mobilités, des temporalités, des nouvelles mixités fonctionnelles et sociales. Témoignant d'énergies et d'acteurs multiples, les territoires, à la lecture multidimensionnelle, se révèlent protéiformes, souvent équivoques et empreints de contradictions. Les grandes oppositions telles que « dynamismes urbains / déserts ruraux » sont largement interrogées, alors que les inégalités sociales, territoriales, culturelles s'analysent de manière plus fine, dans les systèmes territoriaux et la diversité des parcours. La mutation numérique est en construction. Les enjeux de désenclavement demeurent vifs, la mobilité constituant une clé sociale majeure. De fait, les inquiétudes et incertitudes, nombreuses (crise énergétique et de la mobilité, vieillissement des populations et place des jeunes, renouvellement des parcours, perte de biodiversité, etc.), peuvent pousser au repli et au conservatisme. La dimension culturelle a alors un rôle essentiel pour permettre la pensée d'une transition assise sur les principes du développement durable, de la solidarité, de l'égalité ou encore de l'ouverture à l'autre.

Elle génère une fabrique des territoires sans cesse en mouvement. La notion de territoire est à prendre ici dans toute son « épaisseur » avec ses dimensions physiques, géographiques, administratives, patrimoniales, historiques, et aussi comme espace de vie, comme territoire de représentations symboliques. Se fondant tant sur les identités hybridées et les capacités des personnes que sur les ressources patrimoniales, historiques, les savoir-faire et usages populaires, la dimension culturelle aide à déconstruire les représentations figées et à penser une ouverture du territoire à une diversité de références. Elle est ce qui permet d'habiter le territoire, de lui donner du sens, en reliant les personnes, les lieux, les actions...

Les initiatives artistiques et culturelles de l'économie sociale et solidaire proposent ainsi des espaces et des processus de liaison, d'expression et de prise en compte de ces ressources culturelles, de rencontres et de dialogues pour penser le vivre ensemble et les modes de vie à élaborer et à partager. Ces initiatives, impliquant le plus souvent des personnes aux parcours divers, bénévoles et professionnels, venant de différents territoires, artistes et citoyens..., créent de petits univers de partage des pratiques et des représentations sensibles. Elles développent des capacités d'agir citoyennes et des formes d'éducation populaire, contribuent à une culture de l'accueil, de l'articulation entre le local et le global, de la participation aux affaires du territoire, de l'initiative...

Les projets artistiques et culturels de l'économie sociale et solidaire participent également à la création d'activités et d'une diversité de richesses tant monétaires que réciprocatrices. Contribuant de fait au développement local, ils concourent à l'amélioration de la qualité de vie sur le territoire et à la mise en capacité des ressources territoriales. Cela implique des réciprocitys entre les projets artistiques et culturels et les territoires, qui se nourrissent les uns les autres. Ils opèrent des croisements avec d'autres activités pour favoriser une meilleure qualité des services proposés, notamment dans le tourisme (avec une attention aux risques que recèle le marketing territorial au regard de « l'habité » des personnes), le loisir (en réfléchissant aux usages du temps libre), les pratiques numériques (en proposant des accès, des modes d'appropriation plus adaptés, en participant aux tiers lieux...), les produits agricoles ou de manufacture (en contribuant à leur « image », en favorisant des accès dans des espaces inédits...), etc. Les possibilités semblent infinies.

Nouvelles ruralités : s'appuyer sur les ressources du territoire et partager !

Le territoire est souvent un espace d'engagements individuels et collectifs. La convivialité et les principes de réciprocité aidant, le territoire constitue un commun qui facilite la création de ponts entre les acteurs culturels et ceux d'autres champs. Les contributions artistiques dessinent de nouveaux regards autour d'une géographie, des modes de vie, des communautés, des usages..., comme des fils tissés pour explorer et avancer vers des territoires sensibles, qui se rencontrent et s'entremêlent. Du prêt d'une pâture au transport en tracteur des chapiteaux d'un festival, en passant par une participation active au tournage d'un documentaire, des rapports de voisinage se transforment en collaborations, ponctuelles ou plus pérennes. En l'absence de lieux dédiés suffisants, mais aussi dans une volonté d'itinérance et de proximité, les acteurs culturels investissent des espaces publics ou patrimoniaux, des lieux de vie ou de travail, des espaces paysagers, impliquant de nouer des liens avec les maires, gardes forestiers, commerçants, agriculteurs, voisins. Ces endroits inhabituels sont autant d'espaces d'investigation et de recherche où s'explorent de nouvelles relations entre artistes, voisins, habitants qui, plus que « publics », deviennent tour à tour spectateurs, témoins, complices, modèles, amateurs, passeurs... Les espaces et les formes de participation se travaillent au quotidien. Sans doute inspirées du monde agricole, berceau des coopératives, de nombreuses initiatives s'appuient sur les valeurs de l'économie solidaire. Elles cherchent à mutualiser leur fonctionnement (création de parcs de matériel, partages d'emplois, mises à disposition, résidences et compagnonnages...) et à renouveler leurs modes de gouvernance. Inscrites dans des territoires élargis jusqu'à l'Europe et au monde, elles inventent de nouvelles ingénieries et souhaitent un dialogue équilibré et construit avec les collectivités.



Exemples de ressources

Rencontres de la Chambre d'eau : <http://www.lachambredeau.fr/rencontres-art-et-culture-en-territoires-ruraux-1>

Espace Culture et Ruralité, animé par la Fedelima : <http://www.ruralite.fedelima.org>
Démarche AJITeR – Faciliter l'accueil des jeunes adultes et de leurs initiatives dans les territoires ruraux : www.ufisc.org

Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant :

https://auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/wp-content/uploads/2018/11/Territoires-de-cultures_Cultures-de-territoires_230518.pdf

Ces systèmes d'acteurs favorisent des innovations et des expérimentations de divers ordres :

- nouvelles logiques d'implication se fondant sur la reconnaissance des droits fondamentaux ;
- nouveaux modes d'organisations locaux (plus collectifs et transversaux) ;
- nouveaux modèles économiques solidaires reposant sur les nouveaux usages citoyens, sur une économie de proximité, sur le développement de nouvelles activités... ;
- nouvelles compétences et pratiques culturelles qui se réinventent et s'hybrident ;
- nouvelles constructions de gouvernance territoriale ;
- nouvelles façons de conter la richesse des territoires ;
- ...et bien d'autres.

Ces innovations sociales, bien souvent, allient économie et démocratie plurielles. Elles sont profondément inscrites dans le territoire. En effet, les innovations « *ne semblent pas pouvoir émerger dans des réseaux qui ne reposent pas sur une expérience antérieure comme relevant du territoire* »³. Elles reposent sur des ressources territoriales⁴ activées dans des processus résultant de l'intentionnalité, de la mobilisation et de la coopération des acteurs. Le rôle de l'acteur est alors primordial, et ce à chacune des phases de construction de la ressource, depuis l'invention, la sélection de l'objet, jusqu'à son activation et sa mise en valeur : « *il faut connaître les ressources pour agir, il faut les comprendre et il faut savoir les mobiliser de la manière la plus efficace possible* »⁵.

La façon dont les acteurs artistiques et culturels participent de ces mobilisations, de ces coopérations et de ces innovations s'illustre tant dans les territoires à dominante rurale que dans les quartiers populaires. Ils expriment le besoin d'une attention singulière des politiques publiques pour repenser l'expression et la fabrique du territoire par les « habitants », les personnes qui le vivent, y travaillent, le connaissent, en relation avec le monde, tel que l'exprimait Édouard Glissant avec l'idée du « Tout-monde »⁶. Cela implique d'inventer de nouveaux modes de démocratie locale vers plus de transversalité et de coopération. Cela implique également de soutenir les ingénieries et les moyens (en emploi, en fonctionnement, en lieu, en investissement...) des systèmes d'acteurs et d'entretenir les écosystèmes de coopération. Les collectivités territoriales ont ainsi un rôle clé dans l'accompagnement de ces énergies et de ces volontés de participer aux réponses à apporter pour engager les transitions et renouveler le contrat social.

Illustration – Quartiers populaires et lieux de coopération à Plaine Commune

L'observation par Opale de quatre lieux intermédiaires de Plaine Commune témoigne de leur importance culturelle, sociale et économique. Au travers de cette démarche de recherche-action, les lieux apparaissent non seulement comme des espaces de mutualisation de biens et de services, mais aussi comme des vecteurs d'apprentissage et de professionnalité et comme des catalyseurs de coopérations économiques entre membres. Plus largement, ils contribuent au développement des filières artistiques et culturelles instituées, en même temps qu'ils participent à la création d'écosystèmes émergents et alternatifs. Les actions et manifestations participent à l'établissement d'une scène locale et à l'attractivité de territoires le plus souvent peu dotés ou fragilisés.

3 O. Crevoisier, 2007.

4 Pour H. Gumuchian et B. Pecqueur, la ressource territoriale « *renvoie donc à une intentionnalité des acteurs concernés, en même temps qu'au substrat idéologique du territoire. Cet objet intentionnellement construit peut l'être sur des composantes matérielles (données matérielles, faune, flore, patrimoine, etc.) et/ou idéelles (des valeurs comme l'authenticité, la profondeur historique, etc.)* ».

5 H. Gumuchian et al., 2003.

6 *Tout-Monde*, Paris, Gallimard, 1993.

Ils tirent leur force de l'hétérogénéité féconde des acteurs qui les font vivre (diversité de profils des résidents, des publics et des partenaires opérationnels), des échelles de territoire qu'ils couvrent (du local à l'international) et des usages qui y sont pratiqués (travail, loisirs, convivialité...).



Opale, 2017 :

http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2017_synthese_opale_plaineco-2.pdf

3. Consolider et diversifier les ressources

Nombreuses sont les structures qui ont développé une diversité d'actions, favorisant des ressources multiples. Explorant au delà d'un schéma classique fondé sur une ou deux fonctions, le plus souvent la création et/ou la diffusion, elles réinventent non seulement ces deux métiers à travers une diversité de pratiques, mais en plus les intègrent à un ensemble d'autres activités : accompagnement de parcours, centre de ressources, écoles et ateliers de pratiques, événements territoriaux, actions dans les établissements scolaires, les centres sociaux..., recyclage de matériels, débats et conférences, innovations numériques, incubations de projets, mises à disposition pour les associations et les entreprises, formation dans les entreprises, échanges de communications, restauration, etc. La liste est longue et l'inventivité est favorisée par la singularité des démarches et des écosystèmes territoriaux ou sectoriels. En effet, ces activités se sont le plus souvent progressivement bâties en intégrant les besoins territoriaux et sectoriels et se mettent fréquemment en œuvre avec différents partenaires.

Les acteurs culturels solidaires doivent alors travailler aux nouvelles complexités à gérer et à la nécessité de consolider des coordinations de projets à dimensions variables, à l'évolution des métiers, aux agencements de compétences, à l'ajustement des gouvernances... En adéquation, ils développent un système socio-économique pluriel qui associe des ressources issues du marché, de la redistribution et des relations réciproques, non monétaires, pour agir dans une finalité citoyenne, autre que lucrative. Ces modèles, qui hybrident de façon plus ou moins intense ces modalités économiques, permettent à la fois de réinscrire le projet dans la pluralité des relations sociales et d'assurer un fonctionnement et un développement d'activités plus pérennes⁷.

Si la diversité des ressources peut permettre de consolider la structure et son autonomie de développement, elle oblige aussi à une gestion budgétaire et financière, souvent complexe du fait de la multiplicité des partenaires et des interactions à conduire (dialogues avec plusieurs partenaires publics, entretien des gouvernances et des implications bénévoles, diversité d'actions territoriales en coopération, qualification des usages marchands...). Chaque acteur de cet écosystème dispose de règles propres tenant aussi à la sphère socio-économique spécifique dans laquelle il se situe. En outre, la structure doit apprendre à organiser des réponses face aux réalités de gestion financière d'une très petite entreprise (TPE) : complexité administrative, démultiplication des dossiers, versement tardif des paiements, demande de renouvellement annuel des soutiens, incertitude sur une longue période de l'année, engagement des fonds sur la production bien avant les recettes de la diffusion, fonds de roulement pour les dépenses de fonctionnement limités, voire manquants, etc.

Bien d'autres ressources pourraient être développées, dans des cadres coopératifs et des cadres de politiques publiques, que ce soit par exemple autour de la formation et des parcours professionnels, de l'innovation, du développement local ou des enjeux environnementaux.

Dans ce contexte, les formes de partenariats entre la sphère publique et les acteurs de l'économie sociale et solidaire ne sont pas sans incidences. Ils correspondent à des choix politiques d'investissement dans la durée, de reconnaissance de la sphère citoyenne, d'appui ponctuel, d'accompagnement à l'émergence de projets ou d'un renvoi plutôt à la logique marchande. Une

7

Le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire, F. Tiberghien, 2017, https://www.ess-france.org/sites/ess-france.org/files/ESS-FRANCE_rapport_financement.pdf

attention est alors à porter sur certains nouveaux mécanismes de financement, tels les social impact bond (contrats à impact social, fonds à impact...) qui peuvent conduire à une logique de financiarisation à travers des partenariats publics/privés lucratifs renforcés⁸.

Focus – Le mécénat : un appui ou un leurre ?

Le mécénat se définit comme étant « *le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne, pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* ». Les appuis proposés peuvent être financiers ou techniques : don de moyens matériels, offre de prestations de services, mise à disposition de personnel (« mécénat de compétences »). Plusieurs lois encadrent les actions de mécénat et prévoient des dispositions pour l'encourager, à travers des allègements de la fiscalité.

Le baromètre 2016 du mécénat d'entreprise réalisé par l'association Admical estime que les actions culturelles sont le deuxième champ aidé (après le champ social) avec 24 % des entreprises mécènes concernées, entre 13 % et 15 % du budget total, soit environ 500 millions d'euros en 2016. La part du mécénat dans les budgets des associations culturelles employeuses stagne néanmoins en moyenne à 4 %, et cache de grandes disparités, puisqu'elle tend à se concentrer sur les institutions les plus importantes. Au regard des accompagnements réalisés, au delà de l'aspect financier, cette ressource est intéressante à divers titres (mise en réseau, compétences apportées, lisibilité du projet, etc.). Elle pose toutefois la question politique d'un financement par la philanthropie, dans un contexte où différents discours appellent à une transformation des modèles dans un cadre de social business*.

(*) Politique de l'association, Jean-Louis Laville. Le Seuil, Coll. « Économie humaine », janvier 2010.



En savoir plus : <http://www.opale.asso.fr/rubrique158.html>

Association sur le mécénat (composée de mécènes et porteurs de projets) :
<http://admical.org>

Ainsi, pour permettre une diversification des ressources, correspondant au sens et à l'équilibre du projet, il est bien souvent nécessaire d'améliorer les capacités de fonctionnement dans la durée. Or, le niveau des fonds propres de ces petites structures reste insuffisant⁹. Le manque de visibilité sur les concours publics freine l'accès au crédit bancaire pour financer le fonds de roulement. De plus, l'impératif de bonne gestion d'une entreprise non lucrative l'entraîne à constituer progressivement des fonds propres, nécessaires à la structuration et à l'investissement, à partir des excédents qu'elle a pu générer. Toutefois, souvent impossibles à présenter dans les budgets prévisionnels présentés, ces excédents, même modestes, sont parfois cause de suspicion et tendent à être repris aux associations non lucratives par les financeurs¹⁰. De plus, en conditionnant le versement des avances de subvention aux difficultés de trésorerie, il est encore trop souvent demandé aux structures d'être dans une gestion en tension, mettant en danger l'équilibre du projet (et les emplois) en conditionnant le versement des avances aux difficultés de trésorerie. Il est aussi à noter que le financement de l'innovation culturelle et sociale, très risqué à terme long, reste également difficile, en particulier faute de dispositif finançant l'ingénierie de projet.

C'est ainsi que les conventions pluriannuelles demeurent des outils essentiels qui favorisent cette capacité à se projeter dans la durée et à nouer des liens sérieux avec ses partenaires. De nouveaux dispositifs d'appuis, expérimentés dans différents champs de l'économie sociale et solidaire, pourraient aussi être élaborés et éprouvés tels la constitution de fonds associatifs collectifs pour les projets non lucratifs, le soutien par abondement ou garantie à des fonds de solidarité financière montés par des réseaux d'acteurs, la constitution de foncière et de fonds en appui à l'innovation sociale et à la coopération n'ayant pas pour but une rentabilité profitable de court terme mais un investissement durable (à l'exemple de la foncière Terre de liens dans le champ agricole

8 Sur les SIB : <http://www.associations-citoyennes.net/wp-content/uploads/2016/05/CAC-LivretSIB-mai2016.pdf>

9 Le financement des entreprises de l'économie sociale et solidaire cité plus haut.

10 Comme l'indique F. Tiberghien dans son rapport sur les financements des entreprises de l'ESS : « *Cette situation de partage inégal est paradoxale, les collectivités publiques privatisent les pertes et socialisent les excédents des associations alors qu'elles pratiquent la règle inverse pour les entreprises privées actives sur le marché : privatisation des profits et socialisation des pertes en cas de sinistre économique (sidérurgie, construction navale, transports...) ou de crise sectorielle (renflouement des banques ou de l'automobile après 2008...)* »

par exemple), les expérimentations de financement solidaire (épargne solidaire, participation citoyenne de type Cigales, fonds de dotation...). Des relations se sont tissées avec le réseau France Active et plusieurs outils financiers, qui favorisent la consolidation du modèle économique des acteurs culturels de l'économie sociale et solidaire à travers des fonds d'amorçage à taux zéro et des dispositifs de garantie bancaire.

**Outil de mutualisation financière :
le Fonds de solidarité financière (FSF) d'Actes-if**

Opérationnel depuis mars 2010, le fonds de solidarité financière a pour objectif de faciliter les avances sur trésorerie aux membres d'Actes-if, en leur permettant de bénéficier de prêts à court terme dans des conditions d'obtention très favorables. Projet pilote dans le secteur, le fonds de solidarité financière constitue une démarche expérimentale forte de partenariat entre les secteurs financier et culturel associatifs. Il traduit aussi une solidarité entre les membres, autour d'enjeux économiques et financiers d'autant plus forts au regard de la précarité des structures. Les partenaires du réseau Actes-if sont la NEF (Nouvelle Économie Financière), la mutuelle MAPS et France Active.

[Télécharger](#) la plaquette de présentation du FSF.

4. Une évaluation multipartie prenante fondée sur les indicateurs de développement humain

« Utilité sociale, valeur ajoutée sociale, plus-value sociale ou sociétale, utilité sociale et écologique... Les notions sont multiples, l'idée est semblable. Les acteurs des organisations de l'économie sociale et solidaire (mais d'autres organisations peuvent être concernées, dans une certaine mesure) sont convaincus qu'ils apportent à la collectivité et à leurs territoires d'intervention un « bénéfice collectif », au delà des services qu'ils rendent à des individus, des biens qu'ils peuvent produire, des emplois qu'ils peuvent créer. Ces « bénéfiques » attendus ou revendiqués sont d'ordres divers : du lien social, de la solidarité, une réduction de l'exclusion, une contribution à une démocratie plus vivante, à la mise en œuvre de droits fondamentaux, à la qualité de vie ou à l'environnement sur des territoires, etc. »¹¹

Pour les structures artistiques et culturelles de l'économie sociale et solidaire, les enjeux de l'évaluation sont ainsi cruciaux. Ceux-ci s'illustrent de multiples façons, pour guider en interne le bon fonctionnement de l'organisation, l'inscription dans l'environnement, l'élaboration du projet « stratégique » dans ses multiples dimensions : artistique, culturelle, territoriale, sociale, etc. Il s'agit de savoir et de partager ce que l'on fait et pourquoi, d'échanger sur les visions et les actions tant dans leurs intentions que dans leur opérationnalité vécue. L'évaluation n'est pas neutre et joue sur les conceptions des métiers, des organisations de travail, des réciprocitys, des relations humaines. Les objectifs de l'évaluation prennent ainsi tour à tour les figures d'une mise en visibilité des émergences¹², d'un accompagnement à l'éthique des pratiques et à leur amélioration continue, d'une construction d'un espace d'appartenance entre pairs, d'une contribution à la construction des conventions socio-économiques puis des cadres normatifs et de soutien public...

L'évaluation n'est alors évidemment pas à confondre avec la notion de contrôle, d'audit ou de mesure d'un impact de performance. Elle n'est pas fondée sur une tentative d'objectivation, appuyée par des méthodes scientifiques, et souvent comptables, dont les règles doivent d'ailleurs être déconstruites et interrogées¹³. Elle se réfère plutôt à la mise en débat sur ce qui fait valeur dans la communauté humaine. La culture peut ici déplacer les regards et rappeler que fondamentalement, la règle, la norme demeurent des constructions humaines.

11 Jean Gadrey dans « Évaluer son utilité sociale », Guide de l'Avisé, Culture promotions, http://www.utilite-sociale.fr/wp-content/uploads/2016/04/200711_avisé_cahier_evaluationutilitesociale.pdf

12 *Mouvements sociaux et économie solidaire*, J.L. Laville, G. Pleyers, E. Bucolo, J.L. Coraggio, Éd. Desclée De Brouwer, 2018.

13 Gadrey J. et Jany-Catrice F., 2005, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, Éditions La Découverte, Coll. « Repères ».

S'appuyant sur différents référentiels, autour de l'utilité sociale, des droits humains et en particulier des droits culturels, de l'économie sociale et solidaire, du développement durable, des nouveaux indicateurs de richesse, voire de la responsabilité sociétale des organisations, de nombreuses initiatives artistiques et culturelles de l'économie sociale et solidaire ont ainsi engagé des démarches d'évaluation. Le terrain d'approche privilégié ici tend vers des démarches multipartites prenantes, prenant en compte une diversité des regards et des méthodologies du dialogue et du débat. Ceux-ci se lisent dans les rapports d'activité des associations, dans les nouvelles formes de gouvernance collective qui tentent d'être mises en place¹⁴, dans un rapport à la discussion et au temps retrouvé pour se parler qui reste vivant, dans des restitutions artistiques, orales, expressives, témoignantes, avec l'envie de partager, dans des temps d'agora ou d'espaces publics... Ce sont aussi des formes d'interrogation pour progresser sous forme d'auto-évaluation assistée ou non, tels les outils comme ESS³ Perluette¹⁵ proposé par l'association Opale ou encore les travaux engagés sur un référentiel d'évaluation de leur utilité sociale par huit festivals en Bretagne¹⁶ en lien avec le Collectif des festivals de Bretagne et accompagnés par Hélène Duclos¹⁷, spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale, qui parient aussi sur un renforcement de leur capacité de dialogue avec les collectivités publiques. Ainsi les démarches embryonnaires de certains systèmes coopératifs territoriaux, tels les pôles territoriaux de coopération économique, de CAE, de collectifs artistiques, de lieux intermédiaires et autres tiers lieux, seraient à accompagner, en lien avec leurs collectivités, tant ils témoignent des contributions apportées au commun. Quelques structures se lancent dans des démarches de certifications ISO sur ces questions de la qualité de l'emploi. Ainsi, l'association Transmusicales (ou ATM) s'est vu attribuer la certification selon la norme ISO 20121, dans la continuité de son Agenda 21 enclenché en 2005 sur son festival.

Les démarches Progrès dans l'économie solidaire : 20 ans d'expérience d'évaluation coconstruite

La démarche Progrès a pour objectif de permettre à une structure de disposer d'une méthode de travail et d'outils lui permettant d'améliorer son efficacité, ses pratiques (dimension économique, sociale, environnementale...) et de clarifier ses finalités de manière continue et dans une logique de coconstruction avec l'ensemble des parties prenantes.



Ressources

- Mouvement pour l'économie solidaire : <http://www.le-mes.org/>
- Guide d'amélioration des bonnes pratiques dans l'ESS :

<http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

- Test de différentes méthodes et références bibliographiques : Évaluer l'utilité sociale de l'Économie sociale et solidaire, Alter'Guide, Projet Corus ESS, Véronique Branger, Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice, Samuel Pinaud, 2014 :

<https://chaires.org/utilite-et-impact-sociaux/>

L'évaluation des pratiques telle que posée dans l'ESS ne peut toutefois se penser sans un objectif de transformation sociale au delà de la bonne pratique individuelle, car la somme des performances individuelles ne peut constituer le progrès social collectif. Comment alors articuler les initiatives prises par les citoyens et la capacité collective à produire de l'alternative, dans le sens de plus de droits humains et d'un mieux vivre ensemble ? L'enjeu reste donc celui d'une coconstruction entre la sphère civile, d'initiatives non lucratives, tournées vers l'utilité sociale et les collectivités publiques, État comme collectivités territoriales, inscrites aujourd'hui dans une nécessaire coopération. Il est aussi celui d'un apport du droit et d'une régulation des écosystèmes économiques (dans un contexte de fortes dépendances économiques) sans lequel la RSE ne peut être qu'une forme de moralisation des mécanismes de domination. Le déséquilibre entre le terreau précaire de la création artistique face à une concentration de la valeur de plus en plus confisquée en est une illustration. Un système de responsabilité solidaire ne peut que se construire sur des nouvelles coopérations entre lieux et équipes par exemple qui sortent d'une

14 *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Genauto Carvalho De Franca Filho, Philippe Eynaud, Éditions Eres, janvier 2019.

15 Outil de progrès proposé par Opale : ESS Perluette : <https://essperluette.opale.asso.fr>

16 <http://www.lecollectifdesfestivals.org/collectif/2016/02/compte-rendu-levaluation-de-lutilite-sociale-de-8-festivals/>

17 Hélène Duclos, Culture et Promotion, « Évaluer l'utilité sociale de son activité, Conduire une démarche d'auto-évaluation » : <https://www.avise.org/ressources/evaluer-lutilite-sociale-de-son-activite-conduire-une-demarche-dauto-evaluation>

relation de sous-traitance précaire pour aller vers plus de partage des gouvernances et des moyens. La collectivité territoriale est ici déterminante pour accompagner des processus de solidarité démocratiques en local. Les collectivités territoriales, nombreuses à être engagées dans des démarches de progrès humain sur leurs territoires, en particulier par la culture, peuvent trouver appui sur les 17 Objectifs du développement durable (ODD), visant à garantir les droits humains au niveau international et européen. Leur méthodologie d'évaluation constitue une occasion pour penser d'autres indicateurs de richesse, en lien avec toutes les sphères de la société, qui relie local au global. La dimension culturelle y aura un rôle majeur à jouer.

