



# **Éléments de réflexion pour accompagner les structures culturelles avec l'appui du référentiel de l'EFC**



Note rédigée par Sarah Helly, et Sandro De Gasparo –  
Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

Par structures culturelles on entend ici des structures au sens large (du secteur privé ou du «Tiers-secteur» ) qui ont pour objet premier des activités liées au spectacle vivant, au cinéma ou à l'audiovisuel, aux arts visuels et plastiques, au patrimoine et au livre. Ces structures connaissent des formes d'organisation et des tailles très diverses. Nous nous intéressons ici en particulier aux structures de tailles petites et moyennes (en nombre de postes ETP), excluant les grands établissements publics qui nous semblent relever d'une dynamique propre, avec un intérêt particulier pour le mouvement des Tiers-lieux inscrits dans une dynamique d'ancrage territorial.

## Contexte

---

Les éléments repris sont issus de plusieurs sources : le rapport Latarjet intitulé «Rapprocher l'économie solidaire et la culture», le travail mené par le laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS en partenariat avec le FONJEP intitulé « Modèle socioéconomique des structures jeunesse éducation populaire », et l'enquête décennale d'Opale « Les associations culturelles employeuses en France ». De ces différents documents ressortent des éléments de fragilité, caractéristiques des structures culturelles pour certains, partagées avec d'autres types de structures, en particulier de l'éducation populaire pour d'autres.

Sur le plan financier, elles sont souvent très dépendantes des fonds publics qui représentent une part importante de leur budget. Le mode de distribution de ces fonds, par le biais d'appels à projet souvent, ne favorise ni la pérennité des structures, ni la mise en place de projets construits sur la durée pour répondre à des besoins avérés. Le rapport Latarjet estime que la moitié des structures du domaine de la culture créées dans le cadre de l'ESS disparaissent avant 5 ans.

Les associations, nombreuses dans le secteur, se trouvent aujourd'hui confrontées à des baisses de subventions qui les mettent en difficulté et leur imposent de trouver des nouvelles ressources. Elles souffrent aussi de la disparition des contrats aidés auxquels elles ont largement eu recours. La question du bénévolat et de l'accueil de jeunes en Service Civique en est devenue d'autant plus prégnante.

Sur le plan économique, la réflexion menée ne prend en général pas en compte la question de la valeur produite. La recherche de solutions prend comme point de départ le modèle économique existant mais se limite à une approche budgétaire qui met l'accent sur les seuls aspects financiers. La problématique se résume en général à rechercher de nouvelles subventions ou à baisser les coûts, souvent au détriment des salaires et des conditions de travail. Dans d'autres cas, l'issue recherchée par les structures consiste à augmenter leurs fonds propres dans le cadre de prestations de service (dans le secteur de l'éducation et de la formation, dans la location de locaux ou de matériel par ex.), ou par le recours à du mécénat.

Ce mouvement a pour conséquence de placer les structures dans la situation de prestataire, avec les problèmes de dépendances et de contraintes afférents, au risque de perdre ce qui fait leur liberté d'action et les capacités d'innovation qui sont leur cœur de métier. A terme, c'est le sens profond du projet qui se trouve remis en question, par la perte des visées fondatrices sur le plan politique, sociétal, éducatif, territorial.

Concernant le contenu de leurs activités, les structures vivent des tensions entre la demande des institutions tutelles de la culture de mener des projets avec une ligne artistique forte, et la question de leur utilité sociale. Ceci dans un contexte où les attentes vis-à-vis de la culture sont nombreuses, autour notamment de l'idée que la culture doit être accessible à tous, et jouer un rôle de pacification du lien social. Les structures sont prises entre des injonctions qui se déclinent dans des cahiers des charges tentant de mêler exigence artistique et extension des publics ciblés, demande de mise en visibilité du travail et accompagnement des bénéficiaires, sans prendre en compte la réalité du travail des artistes, ni la temporalité nécessaire à la mise en place d'une offre cohérente répondant aux attentes des usagers.

Par ailleurs, la question du travail est souvent mise à mal, voire ignorée dans des structures qui se construisent autour d'un idéal commun, qui vivent de petits moyens et qui souvent, sont dirigées par des artistes qui n'ont pas eu l'occasion de penser la question du management et de l'organisation du travail. La hiérarchie symbolique forte dans le milieu, entre les artistes et les administratifs ne joue pas en faveur d'une organisation de la coopération. Le résultat en est que les équipes s'épuisent vite, que le turn-over est important et les conflits fréquents. Encore un frein à la mise en place de projets sur le long terme.

## L'apport de l'EFC

---

Tous ces constats font apparaître la nécessité de penser le développement des structures culturelles sous le prisme de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, autour de 4 axes à développer :

**Soutenir le travail :** Celui des artistes et celui des personnels administratifs, dans un esprit de coopération. Les uns ne peuvent travailler sans les autres et très souvent les questions de sens des projets et des contraintes des uns et des autres ne trouvent pas d'espace pour se partager dans les structures. Le travail des bénévoles, souvent central, est un sujet à prendre en compte pour préserver le dynamisme des structures.

**Penser l'activité des structures comme un levier pour le développement territorial :** Mettre à jour les externalités positives d'ordre social et territorial produites par les structures, notamment à l'occasion des activités d'éducation artistique qu'elles mettent en place, les valoriser, analyser les ressources développées dans ce contexte et ouvrir de nouvelles pistes.

**Analyser les ressources immatérielles** à disposition des structures et sur lesquelles elles peuvent s'appuyer, à la fois pour augmenter la pertinence des actions menées et repenser leur modèle économique. Analyser aussi les conditions de préservation de ces ressources, voire de leur développement grâce à des investissements immatériels à mettre en place.

**Développer la coopération** entre les structures pour éviter la mise en concurrence sur des appels à projets, et développer des actions en partenariat. Ces coopérations sont nécessaires pour permettre aux structures d'échanger avec les institutions et trouver de nouvelles manières de contractualiser. L'enjeu est de dépasser la logique de la concurrence induite par l'approche financière (accès à des budgets exclusifs), pour construire des dispositifs d'économie par la coopération.

# Travaux en cours en lien avec les structures culturelles à l'IE-EFC

---

## Présentation

L'IE-EFC (Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération) est une association soutenue par l'ADEME, chargée de diffuser les connaissances et expériences liées à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération et d'animer l'écosystème des acteurs de l'EFC.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) est un référentiel, issu de nombreuses expériences de recherche-intervention, initiées par le Laboratoire ATEMIS, dans différentes organisations, qui propose une nouvelle orientation pour penser le modèle de développement économique des entreprises et des territoires. L'EFC est particulièrement attentive à l'articulation entre les enjeux écologiques, la fonction émancipatrice du travail et le rapport entre économie et projet sociétal. Pour en savoir plus : <https://www.ieefc.eu>

## Un premier groupe de travail en 2021-22

L'IE a mené un cycle de rencontres « culture, art, éducation populaire » réunissant des artistes, des directeur·ices ou salarié·es de structures culturelles, des accompagnateur·ices, animateur·ices de fédération, des membres d'Arviva, et des membres du Laboratoire de recherche et d'intervention ATEMIS.

Ces rencontres étaient issues d'un postulat : le secteur culturel traverse une crise importante liée aux limites de son modèle économique hérité de l'histoire et des institutions industrielles, et à une quête de sens. Financièrement, le système tient principalement grâce aux financements publics, et la question de ce qui « fait valeur » dans le cadre de la « production culturelle », est peu partagée, voire appropriée d'une part par des décideur·euse·s public·que·s et des expert·e·s chargé·e·s de trancher la question, d'autre part par un public en position de « consommateur » de produits culturels.

La « culture » risque ainsi de devenir la propriété de quelques connaisseur·euse·s chargés de faire le tri dans la multiplicité des propositions émanant des activités de création. Pourtant, de nombreux artistes et professionnel·les de la culture développent des pratiques

ancrées dans le réel et qui font échos à la fois pour le public en tant que rassemblement d'individus, et dans ce qu'elles produisent d'expériences partagées, de mises en relation, d'enrichissement collectif et individuel. Ces démarches, si elles sont encouragées par les instances publiques, ne sont pas suffisamment professionnalisées. Elles restent portées par des individus qui fonctionnent à l'intuition, peinent souvent à nommer les effets produits par les dynamiques qu'ils portent, et se trouvent bien isolés.

Nous faisons l'hypothèse que beaucoup d'énergie est dépensée dans des démarches dont le pouvoir de transformation pourrait être bien supérieur, à condition de les comprendre, les qualifier, les inscrire dans des processus plus globaux et plus collectifs de transformation. Et à condition que soit reconnue la part de travail qui ne relève pas directement de la création artistique, mais qui participe à la valeur créée. Sur cette base et à partir des échanges, de nouveaux axes de travail se sont dégagés pour l'Institut.

## **Axes de travail portés par l'IE-EFC en lien avec le secteur culturel**

### **> Création culturelle et développement territorial**

La question centrale qui anime ces travaux est la suivante :

En quoi la création culturelle peut-elle être un levier spécifique dans le développement des territoires ?

Le questionnement concerne par exemple des projets mêlant artistes/habitants, des créations qui servent aussi de point de départ à des actions de professionnalisation, la manière dont des personnes en insertion bénéficient sur le lieu d'un atelier spécifique, la rencontre chercheurs/artistes etc.

Avec comme questions à travailler :

- A quelles conditions un lieu peut servir un tel projet ?
- Quels effets l'engagement dans un projet territorial et partenarial a-t-il sur le travail des artistes, des autres salariés, des bénévoles ?
- Quelles compétences, quelles formes d'organisation, quels appuis institutionnels, financiers, citoyens sont mobilisés dans ces expériences ?

L'IE-EFC est engagé, avec la communauté de l'EFC, dans le soutien au **développement d'ECT** dans différents territoires et différents secteurs d'activité.

## > Accompagnement du travail des directions

Notre expérience auprès des structures engagées dans la transition montre le risque d'épuisement des dirigeants qui sont souvent les porteurs de projet au départ.

Aujourd'hui le soutien apporté à ces dirigeants est souvent pensé autour de points précis (la communication interne ou externe, la recherche de fonds), que ce soit lors d'accompagnements individuels et collectifs. Les espaces dans lesquels ils se trouvent réunis sont en général en grands groupes et dédiés à faire connaître leur projet, ce qui laisse peu de place au partage des difficultés. Le besoin est donc fort de créer des espaces sécurisés qui aident les dirigeants à tenir sur la durée et trouver des réponses collectives à leurs problématiques. Des questions récurrentes apparaissent cependant, en voici quelques unes, il y en a sans doute beaucoup d'autres :

- Comment partager le sens du projet avec les salariés et les bénévoles qui n'étaient pas là au départ ? Condition nécessaire pour garder l'esprit de départ.
- Comment de porteur de projet, initiateur d'une aventure, devenir un manager ? Autrement dit, comment « faire équipe » quand au départ on était seul ou quasi ?
- Comment préserver sur la durée l'engagement des bénévoles et renouveler le noyau de départ ?
- Comment construire des dispositifs coopératifs entre structures, au service de leur action pour le territoire, pour éviter la mise en concurrence par les financements qui en appauvrissent la portée ?

## > Transition écologique du secteur culturel

Les échanges établis entre Arviva et l'IE-EFC sur la base de leurs dynamiques propres ont abouti à la commande adressée par Arviva à l'IE-EFC d'une étude sur la coopération au service de la transition écologique dans le secteur culturel. Les échanges au sein du groupe de travail ont permis de préciser peu à peu le cadre et les enjeux de cette étude.

### Enjeux de l'étude

#### > Une démarche de révélation-explicitation

Cette étude vise à repérer, parmi des initiatives qui, a priori, semblent emblématiques, les formes de coopération à l'œuvre, pour permettre à d'autres structures de se situer par

rapport à ces expériences et d'inventer leur propre voie. Elle vise aussi à préciser les enjeux autour de la coopération pour la transition écologique du secteur culturel en partant du réel.

La démarche articule donc un mouvement de révélation du réel (comprendre des mécanismes à l'œuvre) et une analyse qui permette d'explicitier des pistes d'action. Elle vise à soutenir des dynamiques impulsées dans le secteur du spectacle vivant par des compagnies, des festivals, des lieux d'accueil et de création.

### **> La création d'un outil d'auto diagnostic de la coopération (ou des coopérations)**

Le premier enjeu est de créer un outil qui impulse et soutienne la réflexion des équipes sur les coopérations engagées ou à engager pour soutenir leur trajectoire de transition écologique. Il est porteur d'innovations dans la mesure où :

- Il invite à penser collectivement (personne ne peut répondre seul aux questions qu'il soulève) ;
- Il invite à un point de vue sur l'organisation à partir des questions de travail et de coopération.

### **> Soutenir le déploiement et la consolidation de la dynamique portée par Arviva**

L'outil est pensé pour soutenir le travail de mobilisation des acteurs initié par Arviva en contribuant à construire une culture commune entre ces acteurs, à travers la diffusion de l'outil et l'accompagnement dans son usage.



### **Sandro De Gasparo**

Ergonome et psychologue, Sandro De Gasparo est chercheur-intervenant au sein du laboratoire ATEMIS et co-délégué général de l'IE-EFC. Il participe activement à l'émergence de référentiels dans le domaine de l'EFC et à leur diffusion. Il participe à différentes recherches dans le domaine de l'éducation populaire, notamment en lien avec l'INJEP.



## Sarah Helly

Comédienne-marionnettiste et analyste du travail, elle a des activités professionnelles dans le champ de la création artistique et dans celui de l'intervention. Elle traverse divers positionnements, en tant qu'interprète, initiatrice de projets de création, coordinatrice d'actions dans différents territoires et intervenante à partir de la question du travail et/ou dans une posture de psychosociologue. Elle travaille depuis sa création avec le Tiers-Lieu Fabrique de territoire Simone-camp d'entraînement artistique, installé à Chateaufvillain (Haute-Marne), sur le site d'une ancienne usine industrielle et collabore avec l'IE-EFC et ATEMIS en particulier sur les questions de culture et d'éducation. Elle a rejoint le programme COOP'Ter porté par l'ADEME, en tant qu'accompagnatrice.



### Licence Creative Commons

Les supports de l'IE-EFC et des clubs territoriaux sont communiqués selon les principes de l'organisation Creative Commons (CC). Ces principes ont pour but de rendre accessibles (sans droit d'auteur) ces créations d'ordre intellectuel, de soutenir les échanges les concernant, et de favoriser leur enrichissement sur la base d'une expérience mise en commun.

#### La licence choisie correspond aux principes suivants :

1. Mention de la source du document ou partie du document utilisée
2. Modifications possibles dans les mêmes conditions de licence CC-BY-SA (à afficher)
3. Engagement à faire un retour à la communauté des usages, modifications, retours d'expériences

La réalisation du cycle de rencontres « culture, art, éducation populaire » a été soutenue par l'ADEME.

