

**ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET  
SPECTACLE VIVANT :  
DE NOUVEAUX MODES DE PRODUCTION ?**

Sous la direction de Xavier Dupuis

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier très chaleureusement tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire, et tout particulièrement Laura Aufrère, Rémy Bovis, Myriam Faivre, Luc de Larminat, Lucile Mulliez, Stéphane Riva, Emmanuelle Wattier qui ont accepté de prendre de leur temps pour répondre à mes questions.

Je remercie Xavier Dupuis, pour la qualité des enseignements de cette année si riche et pour le suivi de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Denis Moreau, Elsa Pereira pour leurs relectures attentives et bienveillantes. Et Marie Stutz et Marie-Christine Roux, les anciennes, qui ont été de très bons conseils tout au long de cette année.

Je remercie enfin tous mes camarades du master Management des Organisations culturelles pour cette année si riche d'échanges et de rencontres et pour les encouragements échangés pendant l'été qui ont été très motivants pendant la rédaction de ce travail.

La base documentaire de ce travail repose sur des entretiens qui ont été menés avec Laura Aufrère (Chargée de mission à l'UFISC - L'union fédérale d'intervention des structures culturelles), Rémy Bovis (Directeur de La coopérative De Rue et De Cirque - 2R2C), Myriam Faivre (Directrice de la C.A.E CLARA), Luc de Larminat (Directeur de l'association Opale (Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises), Lucile Mulliez (Ancienne co-coordinatrice de Galapiat Cirque), Stéphane Riva (Directeur de ACP – La Manufacture Chanson à Paris), Emmanuelle Wattier (Directrice de l'Amicale de Production à Lille) qui ont accepté de prendre de leur temps pour répondre à mes questions. Les échanges ne sont pas retransmis dans un souci de confidentialité des informations communiquées. Néanmoins, de larges extraits sont proposés dans le but de nourrir les propos et l'argumentation de ce travail.

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>   | <b>6</b>  |
| <b>I. TYPOLOGIES DES DIFFÉRENTES STRUCTURES JURIDIQUES DE L'ESS APPLIQUÉES AU SPECTACLE VIVANT.</b>       | <b>10</b> |
| 1. L'ASSOCIATION LOI 1901   | 10        |
| 2. LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEUR (GE)   | 13        |
| 3. LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI (CAE)   | 15        |
| 4. LES SCOP - SOCIÉTÉS COOPÉRATIVE OUVRIÈRE DE PRODUCTION   | 17        |
| 5. LES SCIC – SOCIÉTÉ COOPÉRATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF  | 19        |
| <b>II. ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET CULTURE : UN RAPPROCHEMENT INÉVITABLE ?</b>                       | <b>21</b> |
| 1. LA REMISE EN QUESTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR CULTUREL   | 21        |
| A. Le secteur culturel, un secteur dynamique  | 21        |
| b. Des réseaux de diffusions restreints   | 22        |
| c. Un secteur professionnel en mutation   | 23        |
| 2. RÉFLEXION SUR UNE STRUCTURATION DU SECTEUR   | 25        |
| a. Un acteur important : l'UFISC  | 25        |
| b. Des outils de mise en place de réseaux   | 28        |
| 3. AFFIRMATION DES COLLECTIFS DANS LE SPECTACLE VIVANT  | 31        |
| a. Les collectifs artistiques   | 32        |
| b. Les collectifs culturel/ de production   | 34        |
| <b>III. DE NOUVEAUX MODES DE PRODUCTION ? LA PLACE DES ARTISTES DANS LES STRUCTURES RELEVANT DE L'ESS</b> | <b>37</b> |
| 1. Dans les structures « administratives »  | 37        |
| a. Présentation des deux structures   | 38        |
| i. Ateliers Chanson de Paris (ACP) - Manufacture Chanson  | 38        |
| ii. Coopérative De Rue De Cirque (2R2C)   | 39        |
| b. Le choix du statut juridique   | 39        |
| c. La place des artistes  | 42        |
| d. Un mode de gouvernance qui tend vers l'ESS   | 45        |
| e. Le statut de gérant dans les structures « administratives »  | 48        |
| 2. Dans les structures artistiques  | 50        |
| a. Présentation des deux structures   | 50        |
| i. Présentation des Galapiat Cirque   | 50        |
| ii. Présentation de l'Amicale de Production   | 51        |
| b. La structure juridique : passage de l'association à la SCIC  | 52        |
| i. Les limites du statut associatif   | 52        |
| ii. De la nécessité d'être accompagné dans le changement  | 55        |
| c. Repenser l'organisation structurelle : des liens nouveaux entre artistes et administrateurs            | 56        |
| d. Un mode de gouvernance redéfini  | 61        |
| <b>CONCLUSION</b>   | <b>68</b> |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> | <b>71</b> |
|----------------------|-----------|

---

|                |           |
|----------------|-----------|
| <b>ANNEXES</b> | <b>73</b> |
|----------------|-----------|

---

|  |    |
|--|----|
| 1. Documents   | 73 |
| a. Schéma de gouvernance Galapiat Cirque   | 73 |
| b. Comparaison de quelques points statutaires ou réglementaires entre la Scic et d'autres statuts juridiques | 73 |

## INTRODUCTION

Depuis les années 80, les structures artistiques et culturelles se sont massivement développées sur le territoire français. Celles s’ancrent dans l’héritage de Jeanne Laurent d’une démocratisation culturelle qui touche tous les publics répartis sur les territoires. En terme de gestion et d’organisation, elles revêtent des formes très variables et recouvrent différents secteurs. Majoritairement associatives, la plupart des structures ont du mal à reconnaître et à se revendiquer un poids économique quelconque. Et il faudra du temps pour que la culture soit reconnue comme un secteur économique à part entière. Aujourd’hui, il est clairement reconnu que la culture est un levier économique et que les structures culturelles ont un rôle important à jouer dans le développement des territoires. Malgré tout, le secteur culturel reste risqué qui se caractérise par une économie du prototype et dont les difficultés de financement sont grandissantes. Les mutations économiques et sociales qui ont traversées la France ces dernières années n’ont pas épargné le secteur culturel et ont fortement remis en cause les modèles traditionnels. La baisse des financements publics oblige le secteur à repenser sa stratégie de développement et son modèle économique. Il y a nécessité à adopter de nouvelles orientations et à revoir les modes de production.

A travers l’utilisation majoritaire du statut associatif, la culture a toujours été proche de l’Economie sociale et solidaire. L’ESS implique une gestion collective et participative des organisations. Elle propose ainsi des modes de production et de consommation différents et œuvre pour une amélioration des conditions de travail en impliquant davantage les salariés. L’économie solidaire quant à elle rassemble les organisations dont l’objectif premier est l’utilité sociale. En ce sens, elle est associée au développement durable autour de la notion de solidarité et du projet de société qu’elle défend.

L’Economie sociale et solidaire regroupe un ensemble de structures qui reposent sur des principes communs. Elles sont ainsi vectrices de lien social. Leurs activités

ne visent pas l'enrichissement personnel mais le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'environnement<sup>1</sup>.

Au XIXème, c'est le mouvement ouvrier qui inaugure les premières coopératives. La première d'entre elles réunit les laitiers du Jura : ils se regroupent pour réfléchir à une régulation des prix en vue d'éviter les invendus et le gaspillage. Ils souhaitent ainsi préserver leur travail et ne pas voir le fruit de leur labeur se dégrader face à la spéculation. Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire s'impose dans tous les secteurs. Elle revêt des statuts juridiques tels que les associations, les coopératives, les mutuelles ou les fondations. Peu à peu de nouvelles formes viennent s'ajouter à la liste dont la loi ESS du 31 juillet 2014, dite loi Hamon, dessine les contours.

Les évolutions et les contraintes sociales, politiques et économiques ont favorisé un rapprochement pragmatique entre la culture et l'ESS. Entre les industries culturelles et le secteur culturel public et institutionnel, le tiers secteur culturel émerge. Il est composé de structures de petites tailles sous forme associative ou coopérative, qui sont administrées sous un mode de gestion privée et disposant de sources de financements variées. Ces structures, dont le critère de lucrativité n'est pas premier, œuvrent pour un accès de tous à la culture à travers une offre d'activités diversifiée. Surtout, les structures culturelles et artistiques sont des éléments essentiels du développement économique et social du territoire sur lequel elles sont ancrées en répondant à des besoins locaux. Au titre de ce rapprochement, la culture s'inscrit également, à travers l'ESS comme un facteur du développement durable sur les territoires. Elle est une composante centrale de l'humanité. L'enrichissement culturel d'un territoire participe au développement des relations humaines et permet d'assurer une qualité de vie des individus. Au-delà des arts, du spectacle et de la création, la culture valorise également les modes de vie et s'inscrit ainsi dans la vie intime des personnes. La Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, officialise ces notions dans la définition qu'elle donne de la culture<sup>2</sup>.

Les Arts et Spectacles font partis des principaux secteurs d'activités concentrant la majorité des salariés de l'ESS : la culture est le 4ème secteur en matière d'emploi. Elle

---

<sup>1</sup> Définition issue du labo de l'ESS. <http://www.lelabo-ess.org/+ess-+.html>

<sup>2</sup> Définition de la culture par l'UNESCO : « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.» *In, Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

concentre 1,7% des salariés principalement dans la création, l'enseignement culturel et la gestion de salles de spectacle. Les associations restent prépondérantes, toutefois on constate ces dernières années une vitalité des coopératives dans le domaine culturel (SCOP, SCIC ou en encore CAE). La diversité des statuts juridiques permet aux acteurs artistiques et culturels d'être au plus juste de leur échelle et de leurs activités.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons au spectacle vivant et plus précisément aux structures relevant des arts de la scène (arts de la rue et arts du cirque inclus). Nous verrons ainsi que durant ces trente dernières années, le spectacle vivant a connu un développement exponentiel qui l'a obligé à mettre en place un certain nombre de règles afin de légiférer le secteur. Ces changements apportent beaucoup d'incertitude et fragilisent énormément les équipes de création. A travers cette étude, nous souhaitons évaluer l'entreprendre artistique par le prisme de l'ESS : Est-ce que l'économie sociale et solidaire peut transformer les modes de production dans le spectacle vivant ? Et comment cela se traduit-il ? Ces questions sont au cœur de notre réflexion. Ce qui nous intéresse ici, c'est de mettre en évidence la réflexion et la mise en œuvre de nouvelles stratégies de création et de production.

Dans un premier temps, nous dresserons une typologie des différentes structures de l'ESS et leurs applications dans le spectacle vivant. Ceci nous permettra de poser les différents éléments de langage.

La deuxième partie sera consacrée à un bref rappel des évolutions du secteur pour souligner la complexité du cadre professionnel. Nous souhaitons aborder les différents éléments qui alourdissent le cadre professionnel des artistes et acteurs culturels ; et comprendre à quel point ces paramètres obligent de repenser les modèles économiques pour trouver des solutions. À cet égard, nous évoquerons le milieu associatif militant dont l'Ufisc et Opale sont les principaux référents. Les deux associations œuvrent à la structuration professionnelle du secteur en apportant des réponses concrètes et en apportant des outils de mise en réseau. Nous nous appuierons sur leurs travaux pour comprendre et mettre en évidence les différentes actions menées en ce sens. Nous ferons ensuite le parallèle avec le développement des collectifs ou des initiatives culturelles collectives qui tentent d'apporter des réponses à la crise sectorielle.

Afin d'observer concrètement les nouveaux modes de production à l'œuvre dans le spectacle vivant, nous avons choisi de présenter quatre études de quatre cas concrets de



structures dont les statuts relèvent de l'ESS : deux structures créées et gérées par des administratifs, L'ACP Manufacture Chanson et la Coopérative De rue de cirque et deux autres créées par des artistes, Les Galapiats et l'Amicale de production. La troisième partie leur sera consacrée. Notre objectif est de montrer, à partir de cas concrets, comment de nouveaux modes de production et de création se matérialisent au-delà d'une simple mutualisation des moyens techniques, administratifs, financiers. Comment est-ce que les principes de l'économie sociale et solidaire se mettent en œuvre sur le terrain.

## **I. Typologies des différentes structures juridiques de l'ESS appliquées au spectacle vivant.**

Comme nous l'avons évoqué en introduction, de nombreuses initiatives et de structures culturelles empruntent des appellations propres à l'Economie sociale et solidaire. Les entreprises culturelles se développent et réfléchissent à un statut juridique au plus près de leurs projets. Nous avons fait le choix pour établir cette typologie des structures juridiques de nous concentrer sur celles utilisées pour le spectacle vivant. Nous donnerons ainsi des exemples de structures et verront également de quelle manière la Loi ESS de 2014 a modifié, créé ou adapté ces statuts juridiques.

A titre d'information, les arts et la culture sont le 4<sup>ème</sup> secteur d'activité de l'Economie sociale et solidaire en France. La part d'emplois à temps complet dans ce domaine représente 54%<sup>3</sup>.

### **1. L'association loi 1901**

Sous l'Ancien Régime et notamment suite à la Révolution française, la constitution d'association est fortement contrôlée par l'Etat, de peur que ces associations présentent des menaces pour le pouvoir en place. Promulguée en France le 14 juin 1791, la loi Le Chapelier interdit toute constitution d'association ouvrière ou syndicale. Elles resteront interdites pendant tout le 19<sup>ème</sup> siècle. Cette liberté d'association soulève de nombreux débats dans les milieux intellectuels aboutissant à des travaux parlementaires à partir de 1864, afin d'assouplir la réglementation. Entretemps, de nombreuses associations avaient vues le jour malgré les interdictions, sans que celles-ci ne viennent troubler l'ordre public. En 1899, Pierre Waldeck-Rousseau, alors Président du Conseil, Ministre de l'Intérieur et des Cultes dépose un projet de loi qui aboutira à la loi du 1er juillet 1901 au terme d'une longue bataille parlementaire.

#### **Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association**

---

<sup>3</sup> Panorama de l'économie sociale et solidaire en France, Chiffres Clés, Edition 2015.

## Article 1

L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations<sup>4</sup>.

En 2013, on recensait 1,3 millions d'associations actives en France (tous secteurs confondus). 67000 associations sont créées par an, dont près de 23% créées dans le secteur culturel<sup>5</sup>. Le recours à ce statut associatif est très présent dans le champ culturel et en constitue la norme. Par ailleurs, le rapport de branche de 2016 de la Convention collective des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC)<sup>6</sup> nous indique que 91% des entreprises de la branche sont constituées en association.

La création d'une association est la phase première pour tout démarrage d'une activité liée à l'artistique et pour se doter d'un outil de gestion. La facilité de création permet à de nombreux artistes de se lancer dès les premiers projets. Il ne suffit de mobiliser que deux bénévoles pour constituer le bureau (a minima un président et un trésorier). Créer une association permet de recevoir des subventions publiques et de créer son propre emploi. Le statut associatif permet notamment de se doter de la licence d'entrepreneur du spectacle et de rémunérer sous le statut de l'intermittence.

En termes de gouvernance, les compagnies ont toujours très majoritairement recours au statut d'association à but non lucratif. Dans ce cadre, les conseils d'administration, très souvent réduits à un bureau de trois ou quatre membres, n'ont la plupart du temps pas de poids réel dans la définition des orientations et la marche courante des compagnies. Néanmoins, et dans le cadre d'un environnement complexifié pour les compagnies, le souci est perceptible de s'appuyer de plus en plus sur les membres de ces bureaux pour des apports en conseil et en compétence. Le statut associatif ne conduit donc pas à une mise en cohérence évidente entre, d'une part, le pouvoir légal qui revient de droit au président, et d'autre part, la responsabilité sociale et fiscale si le détenteur de la licence d'entrepreneur de spectacles est une personne différente, et, enfin, la direction artistique<sup>7</sup>.

L'une des questions que soulève le statut associatif est le mode gouvernance dans la gestion quotidienne. En effet, la structure du pouvoir légal, les gérants de droit sont les membres du bureau (Président, trésorier, secrétaire). Ils sont bénévoles, et souvent des proches des artistes. Tandis que la gestion de fait est assurée par les salariés qui

---

<sup>4</sup> Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. <https://www.legifrance.gouv.fr>

<sup>5</sup> Cécile BAZIN et Jacques MALET, La France associative en mouvement, 14ème édition, Septembre 2016.

<sup>6</sup> <http://www.syndecac.org/ressources/rapport-de-branche/>

<sup>7</sup> Philippe HENRY, Daniel URRUTAGUIER, Cyril DUCHÊNE Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif, Culture études 2012-1. DEPS – Ministère de la Culture et de la communication, janvier 2012.

agissent quotidiennement et qui mettent en œuvre le projet de l'association. Sans compter que l'artiste fondateur cumule souvent la fonction d'artiste salarié et de directeur de compagnie, cette situation peut l'exposer au soupçon éventuel de « travail dissimulé par dissimulation d'activité ». Il est nécessaire de définir clairement les compétences et les responsabilités de chacune des parties. D'autant que le président endosse tous les risques économiques et juridiques afférents à l'association alors que ce sont les salariés qui ont la charge des activités. Même s'il ne se réunit qu'une à deux fois par an, le Conseil d'Administration doit être très présent car il peut permettre de conseiller et encadrer les salariés dans la gestion de l'association. Le Conseil d'Administration est un lieu de débat et de prise de décisions pour faire évoluer le projet artistique.

Historiquement et du fait de son caractère non-lucratif, le statut associatif est assimilé à l'Economie sociale et solidaire. Mais pour la première fois, la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS vient préciser et ajouter certaines dispositions au cadre juridique et législatif de l'association. Aucune contrainte administrative n'est ajoutée aux associations pour qu'elles soient prises en compte dans l'Economie Sociale et solidaire. De part le statut associatif, elles en font automatiquement partie. L'une des avancées majeures est la définition des subventions dans le cadre de la loi. Jusqu'alors, les conditions de subventions n'étaient définies que de manière jurisprudentielle.

#### **Article 59**

Art. 9-1. – 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<sup>8</sup>.»;

---

<sup>8</sup> Article 59 In, Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Journal Officiel n°176 1 août 2014.

Aujourd'hui, ces nouvelles dispositions viennent sécuriser les rapports entre les pouvoirs publics et les associations. La circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015<sup>9</sup> du Premier Ministre Valls complète l'article 59 de la loi ESS, cette circulaire précise les relations entre les associations et les pouvoirs publics.

## **2. Les Groupements d'employeur (GE)**

Le groupement d'employeur est une structure juridique permettant à des employeurs de se regrouper pour embaucher en commun un ou plusieurs salariés. Les premières initiatives ont été mises en place dans les exploitations agricoles afin de partager du matériel entre différentes exploitations. Le dispositif s'est ensuite étendu à l'emploi en commun de salariés pour l'administration, l'exploitation, etc. Les groupements d'employeurs peuvent avoir pour structure juridique l'association de loi 1901 ou une société coopérative (SCOP ou SCIC). La loi du 25 juillet 1985 réglemente le temps partagé et officialise les Groupements d'employeurs. Il s'agit d'une solution pour pérenniser l'emploi et apporter aux différentes structures adhérentes les compétences nécessaires à leurs activités.

Les groupements d'employeurs ne peuvent effectuer que des opérations à but non lucratif. Il est obligatoire de déclarer la création d'un groupement d'employeur à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi.

Au niveau de la gouvernance, chaque adhérent a une voix, ils ont donc tous le même pouvoir quelle que soit la taille, le chiffre d'affaire ou l'activité. La rémunération des salariés ne se fait qu'en fonction du temps de travail dédié à chaque adhérent. Le salarié est rémunéré par le Groupement d'employeur, chaque membre règle sur facture au GE le montant dû. La responsabilité est également partagée par chaque adhérent. Le Code du Travail réglemente les différentes dispositions des Groupements d'Employeurs.

Les groupements d'employeurs permettent aux structures de lancer leur activité et de constituer au fur et à mesure une équipe performante et de structurer leur projet. Le Groupement d'employeur ne crée pas de l'emploi directement dans les structures, mais permet d'organiser la répartition du travail.

---

<sup>9</sup> **Circulaire n° 5811-SG du 29 septembre 2015** : Les nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de la charte des engagements réciproques et soutiens publics aux associations. [http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2015/09/cir\\_40062.pdf](http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2015/09/cir_40062.pdf).

Les collectivités territoriales peuvent également créer des groupements d'employeur, il s'agit notamment d'un moyen pour développer l'emploi sur le territoire.

Même s'ils sont en augmentation, les Groupements d'Employeurs sont encore peu utilisés. Dans le secteur culturel, ils apportent une solution à l'instabilité et la précarité de l'emploi. Ils permettent à de nombreuses compagnies de faire appel à du personnel qualifié sans avoir à les engager directement.

En 2012, le GE **Mezzanine admin**<sup>10</sup> voit le jour à Paris, le projet est en premier lieu de partager des postes d'administrateur avec des structures de production et de spectacle vivant. Il est question de proposer aux structures culturelles un personnel qualifié et connu plutôt que de faire appel à une main d'œuvre non avertie au milieu culturel.

« L'objectif est double : d'un côté répondre aux besoins en administration et gestion culturelles, les aider à se professionnaliser ; de l'autre, créer des postes spécialisés et stables pour des personnes éloignées de l'emploi<sup>11</sup> ».

Certains avis sont partagés sur la pertinence des Groupements d'Employeurs. Le partage des salariés s'avère souvent complexe du fait de la variété des projets et des structures. Il est clair que chacune des structures doit établir une relation de confiance entre une compagnie et un administratif, il doit y avoir une réelle adéquation au projet. Cela signifie également que certains métiers sont plus propices à la mutualisation que d'autres. C'est notamment le cas de la gestion administrative ou la comptabilité plus facile à « partager » par rapport à la production ou la diffusion. Par ailleurs, les expériences sont encore trop récentes pour estimer la pérennité des emplois. Il n'existe encore aucune certitude que les structures adhérentes des groupements d'employeur aient pu pérenniser l'emploi.

Cependant les groupements d'employeurs s'avère être des outils efficaces pour favoriser la montée en compétences des salariés mutualisés.

La loi relative à l'ESS n'apporte aucune modification ou complément au fonctionnement des Groupements d'employeurs. La majorité des GE s'inscrivent

---

<sup>10</sup> <http://www.mezzanineadmin.fr/>

<sup>11</sup> « Mezzanine Admin », in DE LARMINAT Luc, RIVERA-BAILACQ Lucile, SOURISSEAU Réjane, Art, Culture et Economie Solidaire, Dix récits d'initiatives, Opale, 2016. p.87.

clairement dans le champ de l'Economie sociale et solidaire du fait de leurs valeurs. Dernièrement, c'est la loi « Travail » qui apporte des dispositions favorables aux GE. La loi permet aux GE d'être éligible aux aides à l'emploi et à la formation professionnelle dont ils étaient jusqu'alors écartés.

### **3. Les Coopératives d'activités et d'emploi (CAE)**

Les Coopératives d'activités et d'emploi sont des entreprises coopératives dont l'objet est d'accompagner des entrepreneurs (artistes) dans leur parcours de création d'une activité. Cette forme d'entrepreneuriat collectif est notamment une solution adaptée pour certains artistes leur permettant de lancer leur activité. Les CAE peuvent choisir le statut juridique de SCOP ou de SCIC. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée au sein de la CAE. Les CAE sont liées à un mode de gouvernance participative et démocratique sur le principe d'un associé = une voix.

En devenant salarié d'une CAE, l'entrepreneur bénéficie d'un cadre juridique existant avec un numéro de TVA, d'un contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale notamment le droit aux Assedic en cas d'échec de leur entreprise. La CAE gère également la gestion administrative (facturation, comptabilité, salaires). Elle apporte également un accompagnement sur mesure pour aider au lancement de l'activité. Les entrepreneurs-salariés sont rémunérés en fonction de la richesse qu'ils génèrent et leurs contributions au fonctionnement de la structure évoluent en fonction de leurs activités, ce qui leur permet de faciliter le démarrage de leur activité.

Au sein de la CAE, chacun peut se consacrer pleinement à son activité. La présence d'autres entrepreneurs dans l'entreprise permet également des partages d'expériences, une formation mutuelle et parfois des collaborations.

Les CAE sont encore peu nombreuses dans le secteur culturel et notamment du fait de leur incompatibilité avec le régime d'intermittence. La CAE permet à une personne d'avoir plusieurs activités mais toujours sous le statut de salarié au régime général. D'autre part, une CAE ne peut avoir le code APE dédié ni même la licence d'entrepreneur de spectacle. Si certains artistes du spectacle vivant se trouvent être

salarié d'une CAE, ce sera davantage dans le cadre d'une activité d'enseignant que d'artiste.

**Artenréel**<sup>12</sup>, créée en 2004 à Strasbourg par Stéphane Bossuet, est la première Coopérative d'Activité et d'emploi du secteur culturel. Elle regroupe aujourd'hui 103 entrepreneurs salariés relevant des domaines de l'art et de la culture (arts visuels, arts appliqués, métiers d'art, spectacle vivant ou édition, etc.). Etant donné l'incompatibilité des CAE avec le régime d'intermittence et afin de pouvoir accompagner les artistes relevant du régime de l'intermittence, Artenréel a décidé en 2013 de créer Artréel#1 un bureau de production coopératif qui accompagne des projets du spectacle vivant. Suite à cette expérience réussie, le concept a essaimé sur d'autres territoires et Artenréel a pu notamment apporter son expertise et des conseils dans la création d'autres CAE telles que CAE Clara à Paris, Artenréel en Bretagne.

La loi relative à l'ESS de 2014 reconnaît et donne une définition précise des CAE :

Article 47 / TITRE III TER «LA COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI  
« Art. 26-41. – Les coopératives d'activité et d'emploi ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques. «Ces coopératives mettent en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés. Les statuts de la coopérative déterminent les moyens mis en commun par elle à cet effet et les modalités de rémunération des personnes mentionnées au premier alinéa du présent article, dans des conditions prévues par décret en Conseil d'Etat<sup>13</sup>.

Elle inscrit notamment le régime d'entrepreneur salarié dans le Code du travail. Par ailleurs, la loi simplifie les modalités par lesquelles l'entrepreneur salarié devient associé de la CAE. Contractuellement, (et sauf mention contraire dans son contrat) il devient automatiquement associé dans un délai de 3ans.

---

<sup>12</sup> <http://artenreel.com/>

<sup>13</sup> Article 47 *In*, Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Journal Officiel n°176 1 août 2014.



#### 4. Les SCOP - Sociétés coopérative ouvrière de production

Les premières formes d'expériences coopératives existent depuis le XIIIème siècle avec la mise en place des Fruitières du Jura et de Franche Comté.

Les SCOP sont créées par la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération légitime les Sociétés coopératives :

**Article 1 :**

La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires.

Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives.

Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale.

Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres, sous réserve de l'article 16<sup>14</sup>.

Juridiquement, une SCOP est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS. La SCOP est la seule coopérative dont les membres associés sont les salariés, ils sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Le mode de gouvernance est participatif et démocratique sur le principe d'un associé = une voix.

Comme dans n'importe quelle entreprise, il y a un dirigeant, mais qui est élu démocratiquement par l'ensemble des salariés associés avec un mandat d'une durée définie dans les statuts de la SCOP. Les co-entrepreneurs sont rémunérés de leur travail et de leur apport en capital, mais à leur départ, celui-ci leur est remboursé sans plus-value.

Dans une SCOP, le partage du profit est équitable :

- une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ;
- une part pour les salariés associés sous forme de dividendes ;

---

<sup>14</sup> Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, source : <https://www.legifrance.gouv.fr>

- une part pour les réserves de l'entreprise. Les réserves, impartageables et définitives, vont contribuer tout au long du développement de l'entreprise à consolider les fonds propres et à assurer sa pérennité.

Cette notion de partage du profit équitable permet d'inscrire la structure dans la durée, du fait de la constitution des réserves impartageables qui appartiennent bien à la SCOP, et non à des individus : les salariés changent, mais la structure reste.

Dans le secteur culturel, le **Théâtre du Soleil** fondé le 29 mai 1964 par Ariane Mnouchkine et ses collègues, est la première compagnie de Théâtre à se structurer en SCOP. Ni statut, ni hiérarchie entre acteurs, techniciens, administratifs et metteurs en scène, sont les maîtres mots du fonctionnement du Théâtre du Soleil. Tout le monde partage toutes les tâches de l'organisation de la compagnie. Les décisions sont prises collectivement et tout cela à salaire égal pour tous. Aujourd'hui plusieurs compagnies de théâtre sont structurées en SCOP.

Dans la filière culturelle, la coopérative est une alternative à l'association : le statut SCOP permet de développer des emplois sans poser la question de la gestion désintéressée, dès lors qu'un des membres est rémunéré. La présence de SCOP et SCIC à tous les niveaux dans le secteur culturel, de la production audiovisuelle à la compagnie de cirque s'explique sans doute par l'adaptation de ce statut aux projets créatifs associant le travail de plusieurs personnes attachées à leur autonomie, mais prêtes à partager sur un pied d'égalité<sup>15</sup>.

Le choix de la SCOP est un moyen pour les salariés associés d'être propriétaire de leur outil de travail. Tel a été le choix fait par l'ACP – Manufacture Chanson (que nous étudierons dans la IIIème partie de ce travail).

La loi ESS<sup>16</sup> apporte quelques modifications au fonctionnement des SCOP, notamment celle de pouvoir transmettre plus facilement l'entreprise grâce à la SCOP d'amorçage.

---

<sup>15</sup> « Scop et Scic, une piste d'avenir pour l'entrepreneuriat », In *Participer* n° 650, Janvier – Février - Mars 2014.

<sup>16</sup> Article 27 et 28 *In*, Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Journal Officiel n°176 1 aout 2014.

## 5. Les SCIC – Société coopératives d'intérêt collectif

A l'instar des SCOP, la SCIC est une société de personnes à forme commerciale : SA, SARL ou SAS. Elle est également soumise au registre du commerce et soumise aux impôts commerciaux. Elles sont entrées en vigueur avec la loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération :

### **Titre II ter : La société coopérative d'intérêt collectif.**

#### **Article 19 quinquies**

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif sont des sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées ou des sociétés à responsabilité limitée à capital variable régies, sous réserve des dispositions de la présente loi, par le code de commerce.

Elles ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. Ces biens et services peuvent notamment être fournis dans le cadre de projets de solidarité internationale et d'aide au développement<sup>17</sup>.

Les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la SCOP (1 associé = 1 voix). Pour se constituer une SCIC doit obligatoirement associer au capital des salariés mais aussi celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans le projet: clients, bénévoles, partenaires privés, etc. Les collectivités territoriales peuvent également devenir associées des SCIC, mais elles ne peuvent pas détenir plus de 50% du capital.

Les bénéfices de la SCIC doivent être réaffectés à la structure au moins à 57,5% à chaque clôture d'exercice. La part du résultat réaffecté à l'entreprise est déductible des impôts sur les sociétés. Tout associé peut être gérant de la SCIC et il reste alors travailleur salarié. Il est élu par les différents associés.

Aujourd'hui, on compte près de 50 entreprises culturelles en SCIC<sup>18</sup>. De plus en plus d'entreprises culturelles font le choix de se constituer en SCIC. C'est notamment le cas de la Maison de la Danse à Lyon. D'abord constituée en SCOP, la Maison de la Danse à Lyon a changé de statut en SCIC. A son arrivée, Dominique Hervieu a souhaité le changement de statut notamment afin d'associer les tutelles au

---

<sup>17</sup> Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, source : <https://www.legifrance.gouv.fr>.

<sup>18</sup> <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scic/actualites/2015-miseajour-fiche-sciculture>.

Conseil d'Administration et de faciliter le mécénat pour renouveler les ressources de la structure.

De la même manière, de nombreuses associations font la démarche de passer du statut associatif au statut de SCIC, c'est notamment le cas de l'Amicale de Production et de Galapiat (structures que nous étudierons dans la III<sup>ème</sup> partie).

L'une des avancées majeures de la loi ESS de 2014<sup>19</sup> pour les SCIC est de pouvoir garder les différents agréments accordés au préalable à la structure avant son changement en SCIC. Par ailleurs, la part du capital pouvant être détenue par les Collectivités Territoriales passe de 20 à 50%. Une façon de reconnaître les SCIC dans les projets de développement du territoire.

---

<sup>19</sup> Article 33 et 34 *In*, Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Journal Officiel n°176 1 août 2014.

## **II. Economie sociale et solidaire et culture : un rapprochement inévitable ?**

### **1. La remise en question du modèle économique du secteur culturel**

La culture est un secteur d'activité qui s'est considérablement développé et transformé ces 40 dernières années. La politique facilitatrice de Jack Lang dans les années 80, a permis de développer l'appétence de la population pour les pratiques artistiques et culturelles et a fortement encouragé la professionnalisation du secteur. Face à ce fort dynamisme une législation s'est renforcée. Une économie de la culture a vu le jour. Les différentes filières de la culture ne relèvent pas du même modèle économique, de fortes différences structurelles sont présentes dans chacune des filières, ce qui se répercute sur son développement d'une part et sur la gestion des emplois d'autre part.

#### **a. Le secteur culturel, un secteur dynamique**

Les politiques menées par les deux ministères Lang (Mai 1981 - Mars 1986 puis Mai 1988 - Mars 1993) ont fortement contribué au dynamisme de la création artistique. L'accent mis sur l'éducation artistique et culturelle a développé la curiosité et le goût de la population pour la pratique amateur de la culture. Pour bon nombre d'entre eux la pratique amateur les a mené vers la professionnalisation de leur art et le cercle des professionnels s'est ainsi agrandi. De nombreuses compagnies théâtrales ont alors vu le jour, majoritairement montées sous le statut associatif. La création d'une association donne un cadre légal et permet à l'artiste de se salarier et de bénéficier d'aides publiques et de subventions. Au fur et à mesure, la création s'est densifiée rendant la diffusion des œuvres de plus en plus complexe : il y a plus de créations que de moyens pour les diffuser. Ce qui conduit à un traitement inégalitaire. En effet, seuls quelques artistes, quelques compagnies parviennent à infiltrer les réseaux nationaux (scènes nationales, CDN, ...) ce sont souvent d'ailleurs ces mêmes spectacles qui tournent en région. La vente de spectacles inscrit la création dans un secteur hyper concurrentiel. En témoigne le nombre de spectacles

présentés au Festival d'Avignon : en 2017, le nombre de spectacles présentés frôlait les 1500<sup>20</sup>.

Le fonctionnement du spectacle vivant aujourd'hui, c'est une offre très importante de spectacles, une chasse à la subvention, aux financements publics et ça passe par la reconnaissance individuelle soit de l'artiste, soit du metteur en scène, soit de la structure mais on est en tout cas dans des valeurs plutôt d'individualisme forcené<sup>21</sup>.

Cette profusion de compagnies pose le problème de leur financement. Les aides publiques ne suffisent pas à subvenir à toutes. Cette dépendance à la subvention incite les créateurs à créer quasi annuellement. Les compagnies ont du mal « rentabiliser économiquement » leurs spectacles. Pour développer leur capacité économique, il n'est pas rare que les artistes répondent à des demandes précises pour percevoir tel ou tel financement. Il est assez fréquent que les compagnies proposent des activités annexes à leurs créations : des ateliers, projets d'éducation artistique et culturel. C'est une manière de diversifier les financements, d'élargir leur public et souvent de répondre aux besoins des établissements culturels. Les associations culturelles sont également extrêmement fragiles et la durée de vie de certaines d'entre elles est vraiment très courte compte tenu de cet étranglement financier.

## **b. Des réseaux de diffusions restreints**

Compte tenu du nombre croissant de créations et du manque de réseau de diffusion. Certaines équipes ont cherché de nouveaux moyens de diffuser leurs œuvres sur un territoire plus restreint. S'implanter sur un territoire donné permet aux équipes artistiques de trouver une légitimité locale. Dans un premier temps, les équipes investissent une ville, une région notamment pour l'attractivité économique qu'elles représentent. Les aides publiques des collectivités peuvent être des tremplins pour le développement économique. Petit à petit, la réputation se construit et les activités prospèrent. La renommée locale est un premier pas vers la renommée nationale. Les artistes participent à

---

<sup>20</sup> Chiffres annoncés in, « *Avignon 2017, l'édition de l'embellie en fréquentation et en avancées* », La Provence, 30 juillet 2017.

<sup>21</sup> Bruno Cochet (directeur, compagnie l'Art Mobile), in Journée « Culture et économie solidaire » - retranscription organisée le 25 janvier 2007 au Conservatoire National des Arts et métiers (Paris).

la vie du territoire notamment en contribuant à l'animation des pratiques amateurs. Certaines équipes peuvent ainsi être légitime pour se voir confier des lieux.

L'implantation sur un territoire est également l'occasion de faire évoluer les pratiques. Les artistes sont amenés à créer leurs projets en développant des partenariats. La polyvalence qui caractérise certaines équipes va ainsi pouvoir être mise en valeur dans cette logique partenariale. Il s'agira d'être présent dans différentes activités : projets d'éducation artistique et culturelle, animer des ateliers ou rencontres sur le territoire. Ils réfléchissent à une co-construction sur le territoire avec les différents acteurs présents : enseignement, environnement, médical, social, ... Les acteurs culturels ont l'obligation de réfléchir à une logique de transversalité avec les autres services.

Suivant leur situation géographique, certaines associations culturelles ont également la possibilité de s'ouvrir à l'international. En effet, une compagnie qui sera sur une zone frontalière aura l'opportunité de « s'exporter » dans le pays voisin. Un moyen pour elle de pouvoir faire appel aux aides européennes. Dans le cas de l'Amicale de production par exemple, l'association a su tirer profit de sa situation transfrontalière et cela été non négligeable dans le développement de l'Amicale. Située à la frontière belge, la compagnie a ainsi su développer son activité et tisser de premiers partenariats à Bruxelles, ceci lui vaut d'avoir été reconnue à l'international avant même d'être reconnue en France.

### **c. Un secteur professionnel en mutation**

Lorsque l'artiste fonde sa propre structure, sa volonté première est de pouvoir exercer son art. Cependant, si à ce moment-là l'artiste est seul ou s'il n'est entouré que d'autres artistes, il doit faire face à tout un univers très éloigné de la création artistique pour s'occuper de la gestion administrative de sa structure. Une législation rigoureuse et subtile encadre le spectacle vivant. Prenons le cas de la licence d'entrepreneur de spectacles ou encore de la spécificité du régime d'intermittence. Ces exemples contiennent une technicité qui nécessite une réelle maîtrise du sujet.

Cette complexité juridique et administrative nécessite une vraie formation pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Les artistes doivent parfois se former, délaissé l'artistique pour en comprendre toutes les subtilités. Les équipes fragiles n'auront parfois pas la patience et/ou les compétences pour comprendre les différentes démarches. Elles

pourront également se retrouver dans des situations délicates par incompréhension des différents interlocuteurs, démarches obligatoires sur la rémunération, déclaration aux différentes caisses, fiscalité de leur structure, ... Mais le paradoxe, c'est justement cette réglementation qui inscrit les équipes dans un cadre professionnel.

Le fonctionnement par projet qui est à l'œuvre chez les artistes oblige et entraîne un certain nombre de contraintes. Se réunissant ponctuellement autour d'une création, les équipes évoluent d'une production à l'autre, plus ou moins importantes suivant les besoins. Les petites structures ont des temporalités qui leur sont propres et n'ont parfois pas les moyens (humains et financiers) pour enchaîner différents projets rapidement. Le temps humain n'étant pas extensible, il est parfois difficile d'en mener plusieurs de front. Et c'est pourtant ce qui leur est demandé s'ils veulent maintenir une activité économique à flot. Ce fonctionnement par projet implique une discontinuité de l'activité et de ce fait de l'emploi. Cela occasionne également de nombreux emplois occasionnels, voir précaires. Nombreux sont ceux qui ont du mal à penser qu'un secteur non lucratif puisse être professionnel et employeur aussi ils ne se rendant pas compte des difficultés à cet endroit-là.

Les structures, et plus précisément les petites compagnies, ont une équipe de salariés très restreinte. Les principales ressources financières des structures sont consacrées à la masse salariale. Il est sans cesse question de trouver des solutions pour pérenniser l'emploi et maintenir les protections sociales des équipes. Il peut être assez difficile de dégager des ressources pour le fonctionnement de la structure. Le secteur compte très peu d'emplois permanents. Le statut d'intermittence domine. Cette notion d'emplois rémunérés non permanents, de courte durée fragilise considérablement le secteur.

La crise des intermittents de 2003 a profondément marqué le secteur. Suite à cet événement, le secteur culturel se structure peu à peu : une coordination des intermittents s'est mise en place pour défendre les négociations des annexes 8 et 10 de l'Unedic, des syndicats professionnels se créent (tel que le SYNAVI – Syndicat National des arts vivants). En septembre 2003, le ministre de la Culture Jean-Jacques Aillagon commande à Bernard Latarjet une mission sur l'organisation d' « Un débat national sur l'avenir du spectacle vivant » :

Aussi, ai-je proposé l'ouverture d'un grand débat national sur les politiques publiques en faveur de ce secteur qui déboucherait, en janvier prochain, sur la tenue d'Assises nationales du spectacle vivant. Compte tenu de votre expérience dans le domaine culturel et de votre action à la tête d'un établissement public national qui a développé une politique innovante et diversifiée de production



artistique, je souhaite vous confier la mission de piloter la préparation et l'organisation de ce processus<sup>22</sup>.

Ce rapport sera finalement remis au ministre Renaud Donnedieu de Vabres suite au changement de gouvernement. Il évoque de nombreuses pistes de réflexion mais sans jamais arriver à la finalité voulue. Il est notamment indiqué qu'il faudrait adopter une loi cadre d'orientation dédiée au spectacle vivant. Celle-ci ne trouvera que maladroitement vie dans la loi Création Architecture et Patrimoine (LCAP) adoptée en juillet 2016. La crise des intermittents de 2003 soulignent l'importance d'instaurer un dialogue social, fait prendre conscience des spécificités du secteur et de réfléchir à sa structuration professionnelle.

## **2. Réflexion sur une structuration du secteur**

### **a. Un acteur important : l'UFISC**

Certains acteurs du secteur n'ont pas attendu la crise des intermittents de 2003 pour défendre le statut particulier des structures artistiques et culturelles. Dès 1998, la révision des règles fiscales relatives aux associations est le premier événement qui soulève les professionnels du secteur. Quelques fédérations<sup>23</sup> et syndicats se réunissent pour former l'UFISC<sup>24</sup> (Union fédérale d'intervention des structures culturelles). L'objectif des fédérations réunies au sein de l'Ufisc est de faire prendre conscience de la spécificité du secteur culturel et de la non-lucrativité des associations de créations et de diffusion adhérentes. Or l'administration fiscale dans son texte ne fait aucune distinction entre « commercial » et « lucratif » ce qui ne permet pas de statuer sur le statut particulier des associations culturelles qui poursuivent un but non-lucratif tout en ayant une activité commerciale :

Ils ont voulu basculer l'intégralité du champ associatif dans le champ lucratif. Or la lucrativité peut être lue comme une politique publique parmi tant d'autres mais ça

---

<sup>22</sup> Lettre de mission de Jean-Jacques Aillagon à Bernard Latarjet – 3 septembre 2003 en Introduction du rapport Latarjet. [http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/latarjet/rapport\\_7mai2004.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/latarjet/rapport_7mai2004.pdf)

<sup>23</sup> Les structures fondatrices sont : la Fédération des arts de la rue, le Syndicat des nouvelles formes des arts du cirque, la Fédercies (Fédération des compagnies indépendantes de spectacle vivant) et la Fédurock (Fédération des lieux de musique amplifiées/actuelles)

<sup>24</sup> <http://www.ufisc.org/>

dit beaucoup des comportements économiques et donc du comportement politique si on le pense comme un comportement social avant que de le penser comme un comportement financier. Ça dit beaucoup de la façon dont on concevait le comportement des associations. À partir de là s'est formée une levée de bouclier, en disant la question n'est pas de savoir combien d'impôts on va payer, mais la question est que dans notre démarche, il n'y a pas de lucrativité. Ce n'est ni un objet de capitalisation, ni un objet de conquête. Ce sont deux questions différentes. Il n'y a pas de logique de prédation. Et surtout au-delà du fait que les œuvres ne sont pas des produits, qu'elles ne sont pas en concurrence les unes avec les autres, on n'estime pas que les territoires et les interactions qu'on a avec les non-professionnels sont des marchés. C'est une continuité du lien social<sup>25</sup>.

C'est la première fois que des représentants du spectacle réunissant les musiques actuelles, le théâtre indépendant, les arts de la rue et les arts du cirque se rassemblent et qu'ils travaillent ensemble à la défense d'un statut qui concerne l'ensemble du secteur culturel. Cette dynamique a permis d'instaurer un dialogue avec le ministère des Finances. Quelques mois plus tard, ils parviennent à un accord et à l'élaboration de deux nouvelles fiches ministérielles<sup>26</sup> relatives à l'appréciation du caractère lucratif dans deux types de structures : les associations de la création artistique et les associations exploitant des lieux de spectacle vivant. C'est un aménagement partiel de la demande de l'union, car le ministère n'a pas reconnu la demande initiale qui était de reconnaître le but non-lucratif de ces associations « par défaut ». L'union défend l'idée que le produit culturel n'est pas un produit comme les autres et qu'il ne doit pas faire parti du marché. Les œuvres ne se font pas concurrence les unes entre elles, nous ne sommes donc pas dans un champ concurrentiel. Mais l'administration fiscale juge la chose différemment, l'appréciation de la lucrativité des associations se fera par croisement de faisceaux d'indices en examinant, selon la règle des 4P : le **P**roduit proposé par l'organisme, le **P**ublic qui est visé, les **P**rix qui sont pratiqués, enfin l'absence de **P**ublicité.

Pour les artistes, la frontière fiscalisée ou non fiscalisée est ténue, est le secteur culturel a une réelle difficulté du secteur pour trancher à ce niveau là. La lucrativité n'est pas la question première, le combat est sur l'élément de langage, sur le principe plus que sur le combat en lui-même. La réponse à la lucrativité dépend du cadre dans lequel on se place.

---

<sup>25</sup> Citation extraite d'un entretien avec Laura Aufrère, Chargée de mission à l'UFISC - L'union fédérale d'intervention des structures culturelles, voir Annexes IV-1-a.

<sup>26</sup> Les fiches sont accessibles sur le site de l'Ufisc : <https://www.ufisc.org/component/content/article/60-structuration-professionnelle/documentation-entreprises-et-emplois/127-fiches-techniques-relatives-a-la-lucrativite-des-associations-associations-de-creation.html>

En 2003, l'Ufisc s'est également mobilisée pour la défense du régime d'intermittence. L'union a inscrit sa participation au débat dans la recherche de modes de développement adaptés aux entreprises artistiques. A partir de ce moment là, L'Ufisc a travaillé à une réflexion approfondie sur la structuration professionnelle du secteur artistique en se concentrant sur six problématiques récurrente dans le secteur : la problématique de l'emploi, de l'entreprise et de ses modes de gestion, la pratique amateur, le statut associatif, la structuration professionnelle du secteur et l'affirmation d'un espace socio-économique spécifique :

Nous avons créé l'UFISC en 1999, dans l'urgence, afin d'entrer rapidement en négociation avec le ministère de l'Economie et des Finances à propos de la notion de non-lucrativité dans nos associations. A l'époque, nous n'avions pas pour objectif de pérenniser cette action, mais après le succès de notre démarche initiale en 2000 de nouveaux chantiers ont sollicité nos efforts. En réalité, il nous semblait qu'une majorité d'entreprises culturelles de toutes disciplines ne relevaient ni du show-business lucratif ni des grandes structures publiques ou parapubliques. Majoritairement associatives, ces structures peuvent être caractérisée par une économie non-lucrative de marché, expression certes peu orthodoxe, mais qui ont traduit une triple réalité : la licence d'entrepreneur de spectacles leur donne une identité économique, leurs activités n'ont pas pour objet de la réalisation d'un profit, mais elles sont bien insérées dans un marché concurrentiel qui est la vente de spectacles. Nous sommes proches des notions de tiers secteur et d'économie solidaire, mais je crois que ces locutions ne parlent pas encore assez aux gens du terrain, aux hommes et femmes qui font vivre les entreprises culturelles en question<sup>27</sup>.

Cette réflexion apportée par l'Ufisc se révèle être cruciale, en effet, les pouvoirs publics ne connaissent pas les réalités du secteur artistique et culturel et par conséquent, ils sont en difficulté pour envisager des mesures juridiques et administratives cohérentes. Mais l'Ufisc se rend également compte que les acteurs sont bien en peine de se positionner dans ces méandres administratifs et juridiques et peinent également à se comprendre mutuellement. Enfin l'un de cheval de bataille de l'Ufisc est de faire reconnaître une partie du secteur culturel qui n'est ni public, ni institutionnalisé, ni marchand. Il s'agit de faire entendre une 3<sup>ème</sup> voix constituée de petites structures majoritairement associatives. D'affirmer l'existence d'un espace socio-économique spécifique relevant du tiers secteur<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Louis Joinet, président de l'Ufisc, « L'Ufisc, pour une économie non-lucrative de marché? » In, COLIN Bruno et GAUTIER Arthur, *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Editions Eres, 2010. p.56.

<sup>28</sup> Définition Larousse : Ensemble des activités économiques qui, à l'intersection du secteur privé et du secteur public, se développent selon la logique propre de l'économie sociale (régime associatif, coopératif et mutualiste).

## **b. Des outils de mise en place de réseaux**

### **Les exemples de « Culture et Economie solidaire ? Manifestez vous » et du « Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture ».**

En 2004, Opale signe une convention avec le ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, la Caisse des Dépôts et Consignations et le ministère de la Culture pour animer un centre de ressources dans le domaine culturel auprès des Dispositifs Locaux d'Accompagnement, le CNAR Culture, qui prendra le nom de Centre de Ressources pour les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (CRDLA) culture à partir de 2013.

En 2006, l'association signe un partenariat est signé avec l'Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac) pour l'animation de ce même CRDLA. Ensemble, ils animent des rencontres et des actions de sensibilisation sur les liens entre l'économie solidaire et la culture. Sur la base de ces rencontres, l'association Opale constitue en 2006, un questionnaire intitulé « **Culture et économie solidaire ? Manifestez-vous !<sup>29</sup>** ».

Dans un premier temps, il s'agit d'un outil pédagogique sur les liens entre la culture et l'économie solidaire. A travers ces exemples, ce document a pour but de faire comprendre aux différents acteurs qu'ils agissent dans le champ de l'économie solidaire sans forcément le savoir. Les exemples donnés permettent de pointer du doigt ceux qui relèvent de l'économie solidaire, quelles sont les bonnes pratiques.

Le questionnaire est orienté en 4 axes :

- les relations entretenues avec les usagers
- les relations entretenues avec les artistes
- les relations entretenues avec le territoire
- et les modes de gouvernance dans la structure, les liens entre les salariés et la direction, quels sont les modes de prise de décision...

Ces quatre parties permettent à chacun de s'interroger sur sa pratique, et les relations qu'ils entretiennent avec les différents niveaux d'interlocution. Les différents cas de figure énoncés permettent également à chacun de pointer les différents modes de fonctionnement et de les amener à s'améliorer le cas échéant.

---

<sup>29</sup> <https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/declaration.pdf>

L'un des objectifs de ce questionnaire est de recenser les différents acteurs, d'en faire une cartographie. Un certain nombre de statistiques déterminant l'ancienneté des structures, le lieu géographique, le type de structure et l'activité. A partir de ces données, Opale souhaite mettre en place un réseau à la fois de discussion et de rencontre, que chacun s'identifie, affirmer son activité/ ses activités. Cette auto-identification devrait leur permettre d'identifier différents acteurs autour d'eux dont ils ne connaissaient ni l'existence, ni les pratiques. Ils souhaitent également donner voix à ces différents interlocuteurs et les représenter dans les différents réseaux nationaux et internationaux :

Face à cette difficulté d'identifier les acteurs du secteur, et pour aller plus loin, nous avons souhaité leur proposer un système « d'auto-identification », se présentant en même temps comme un outil pédagogique susceptible d'aider les signataires à réfléchir sur leurs pratiques, et permettant enfin de faire naître ou de renforcer un sentiment d'appartenance à un mouvement peut-être beaucoup plus vaste et partagé qu'ils ne le pensaient de prime abord<sup>30</sup>.

Ce questionnaire a été distribué via les différents réseaux de diffusion d'Opale et a recueilli 222 signataires.

Dans la foulée de ce questionnaire, Ufisc et Opale ont mené une journée d'étude au Conservatoire National des Arts et métiers à Paris toujours intitulée « Culture et économie solidaire ». Cette journée a permis à la fois de réunir différents acteurs, dont ceux qui ont participé au questionnaire, ainsi que des chercheurs du champ économique. Mais c'était également l'occasion pour l'Ufisc de lancer les bases d'un nouveau projet de manifeste. A force d'avoir concentré ses efforts dans les actions de terrain, l'union souhaitait mener une réflexion de fond sur le sujet. Les différentes fédérations unies au sein de l'Ufisc lancent ainsi le « **Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture** <sup>31</sup> » :

Nous avons alors besoin de références formalisées pour guider notre action, et le manifeste s'est progressivement imposé comme l'outil de structuration privilégié de l'union. Il nous a permis d'affirmer clairement notre appartenance au champ de l'économie sociale et solidaire, de nous ancrer dans ce secteur et de développer un discours collectif<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> In, COLIN Bruno et GAUTIER Arthur, *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Editions Eres, 2010. p.29.

<sup>31</sup> <http://www.ufisc.org/44-ufisc/132-manifeste-pour-une-autre-economie-de-lart-et-de-la-culture.html>

<sup>32</sup> Shirley Harvey, *Op. Cit.* p.78

Le but de ce manifeste est clairement d'ancrer la culture dans le champ de l'économie sociale et solidaire, d'affirmer la présence d'un tiers secteur culturel, « (...) vient l'affirmation d'un espace socio-économique spécifique, c'est là qu'intervient la notion d'économie plurielle que nous retrouvons dans chacune des disciplines représentées<sup>33</sup> ». à l'image des activités et des acteurs qu'ils rassemblent, le manifeste se veut être un outil évolutif, qui se nourrit des expériences de terrain.

Dans la même démarche que le questionnaire mené par Opale, le manifeste est un outil de structuration à différents niveaux.

Il a à la fois permis à l'Ufisc de préciser son champ d'intervention, de circonscrire son domaine de compétences. Mais il est également un outil de dialogue et de formation pour les structures artistiques. L'Ufisc est très fréquemment sollicitée pour présenter le manifeste, échanger autour de son contenu et de son évolution. Il facilite l'accompagnement entre pairs dans la lignée des modes de gouvernance prônés par l'économie solidaire. Tout au long de sa démarche, l'union a tenu à rassembler les points communs entre culture et économie solidaire :

À l'UFISC, on a à la fois suivi tout le développement de l'ESS, on a suivi le développement sectoriel et la structuration professionnelle du secteur artistique et culturel et on est à la croisée de ces chemins. L'idée c'est d'arriver à articuler ces différents objectifs politiques et de combiner la façon dont ces deux mouvements et secteurs se sont institutionnalisés<sup>34</sup>.

Par ce biais, l'Ufisc, au même titre qu'Opale, se veut être la porte voix des structures artistiques et culturelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire, car jusqu'alors, les acteurs culturels ne sont pas représentés dans les instances de l'ESS. En effet, la spécificité du secteur culturel est telle que le champ économique ne parvient pas à en comprendre la dynamique. L'incompréhension est telle qu'au terme de leur recherche, ils en concluent que la culture ne peut pas entrer dans le champ de l'économie sociale et solidaire aussi simplement que d'autres secteurs d'activités. Dans notre entretien avec lui, Luc de Larminat, directeur d'Opale relevait cette incompréhension :

Il y a tout un travail de pédagogie en disant, certes (les acteurs culturels) ne sont pas représentés dans l'institution de l'Economie sociale et solidaire parce que vous voulez les mettre dans des cases dans lesquelles ils ne veulent pas aller. Mais en attendant ce sont des gens qui interviennent sur les territoires, qui sont porteurs de diversité culturelle, d'échanges, de dialogues entre les cultures. Donc pourquoi on

---

<sup>33</sup> *Op. Cit.* p.80

<sup>34</sup> Laura Aufrère, *Op. Cit.*

arrêterait cette dynamique parce que c'est trop éparpillé ? Il n'y a pas un seul secteur économique en France où on dirait "Ouh là c'est trop dynamique, attention, ce n'est pas organisé...". Non, on essaierait de le structurer<sup>35</sup>.

Le 13 janvier 2015, Opale et l'Ufisc obtiennent gain de cause : une convention de partenariat a été signée par l'UFISC, le CNCRES (Conseil National des Chambres Régionales de l'Économie Sociale et Solidaire), le MES (Mouvement pour l'Économie Solidaire) et Opale. Cette convention officialise les liens existants entre la Culture et l'Économie sociale et solidaire, et sa représentation dans les instances de l'ESS.

Ses objectifs portent en particulier sur l'inscription des initiatives artistiques et culturelles au sein des CRESS et des réseaux de l'économie solidaire, leurs participations à l'élaboration des politiques publiques sur les territoires, le renforcement des coopérations intersectorielles et leurs prises en compte dans les évolutions apportées par la loi ESS votée en juillet 2014. Il s'agit de renforcer la place des initiatives dans les stratégies de développement sectorielles et territoriales, de résister aux logiques de précarité et d'atomisation, et de contribuer à développer les démarches citoyennes dont elles sont porteuses<sup>36</sup>.

Aujourd'hui encore, les démarches de l'Ufisc ne faiblissent pas. En ce moment, l'union s'attaque notamment à l'évolution des politiques publiques en faveur de la culture et du spectacle vivant dans le cadre de la politique européenne. Il s'agit entre autre de défendre le rôle de l'art et de la culture dans les objectifs posés, d'identifier les priorités des territoires et d'envisager avec eux la déclinaison de la politique européenne dans leurs projets.

Assez rapidement, les artistes cherchent de leur côté des modes de structuration simplifiés. Ils abandonnent le modèle hiérarchique pour réfléchir à une organisation collective qui tend vers l'horizontalité. Ces collectifs qui surgissent dans le spectacle vivant cherchent à faire reconnaître la spécificité de leur démarche qui est non pas fondé sur un projet économique mais bel et bien sur un projet humain.

### **3. Affirmation des collectifs dans le spectacle vivant**

On a souvent en tête l'image d'un artiste qui crée seul, face à lui-même. Néanmoins, cette image ne s'applique qu'à certaines disciplines, telles que l'écriture, les arts plastiques,...

---

<sup>35</sup> Citation extraite d'un entretien avec Luc de Larminat, Directeur de l'association Opale, voir Annexes IV-1-b.

<sup>36</sup> Communiqué de presse du 13 janvier 2015 In, <http://www.opale.asso.fr>

Aujourd'hui, nous assistons de plus en plus à la création de collectifs d'artistes. Que ce soit pour occuper un même lieu comme le 6B par exemple, une friche industrielle réhabilitée en espaces de travail pour les artistes à Saint-Denis et qui regroupe 171 résidents-artistes. La nécessité de mutualiser des moyens et des compétences et parfois les risques sont souvent les premières raisons qui motivent la création de ces collectifs.

### **a. Les collectifs artistiques**

Dans le spectacle vivant, notamment, le mode de création est de fait une organisation collective : un metteur en scène s'entoure d'une équipe artistique, comédiens, techniciens,...

Il s'agit d'une émanation collective, indispensable pour la bonne marche du projet. Si la notion de collectif est prégnante dans l'acte de création, il convient surtout de s'intéresser aux modes d'organisation de ces collectifs, leurs modes de gouvernance.

Du point de vue de la gouvernance de ces organisations, on observe deux polarités principales. L'une relève d'une collégialité d'échange et de délibération réelle, mais relative, l'impulsion d'une personne – autour de laquelle s'est généralement formé le collectif – restant déterminante, y compris en terme de prise de décision définitive. L'autre modalité assume la complexité d'un fonctionnement se voulant vraiment coopératif – dans le débat aussi bien que dans la prise de décision -, mais sur la base d'une pluralité de projets portés différemment par les uns ou les autres, ce qui laisse une réelle marge de liberté à chacun de ses membres<sup>37</sup>.

Ainsi, si l'on prend l'exemple du Théâtre du Soleil, sur les 36 spectacles créés, seulement 3 d'entre eux ont été mis en scènes par d'autres artistes qu'Ariane Mnouchkine (Catherine Dasté, Philippe Caubère et Irina Brook). L'empreinte de la metteuse en scène est sur chacune des créations et rayonne même au-delà notamment dans les modes de communication. Son nom irradie le Théâtre du Soleil, aucun autre nom de comédiens n'est mis en valeur. Pour pouvoir s'affirmer les artistes qui ont voulu monter leurs projets ont du quitter la troupe (c'est notamment le cas de Philippe Caubère, Christophe Rauck et Simon Abkarian). Cet exemple nous donne la nuance entre le terme de compagnie/de troupe et de collectif.

---

<sup>37</sup> In HENRY Philippe, *Un nouveau référentiel pour la culture, Pour une économie participative de la diversité culturelle*, Editions de l'Attribut, 2014. p. 155.



Il y a dans la notion de collectif, l'idée d'affirmer une vision politique, de porter un projet commun. Alors des individus décident de s'engager dans un processus collectif, dans cette idée que « L'union fait la force ». Dans cette acceptation, il s'agit de créer du collectif pour dépasser les individualités, il n'y a pas de hiérarchie. De nombreuses compagnies de théâtre ont émergé ces dernières dans cette forme-là ces 10-15 dernières années : nous pourrions citer *Les Chiens de Navarre*, ou encore le *Collectif l'Avantage du doute*. Lorsque l'on demande à *L'Avantage du doute* de nous préciser sa vision du collectif, voici ce qu'il répond :

La création de notre groupe répond tout d'abord à une nécessité, politique au sens large, que nous partageons, celle d'appartenir à un collectif. Notre groupe est celui de la prise de pouvoir d'acteurs-auteurs qui vivent le processus de création de leur pièce comme un exercice concrètement démocratique. Le texte final est indissociable de ce que nous sommes/pensons/ questionnons ; nous faisons corps avec la pièce<sup>38</sup>.

Même si ces formes de regroupement artistique se développent de plus en plus et trouvent leur place dans le paysage du spectacle vivant, cette logique de fonctionnement relève d'une vraie volonté politique et idéologique. Les collectifs artistiques que nous avons interrogés dans le cadre de ce travail (Les Galapiats cirque et L'Amicale de Production) nous ont fait part des réticences de l'entourage professionnel, des incompréhensions qui ne sont que le reflet d'une frilosité à l'égard des projets novateurs, créatifs. Dans leur formation de circassiens, les membres des Galapiats nous rapportent que dans le processus d'apprentissage dans les écoles artistiques on a tendance à davantage vouloir mettre en valeur des personnalités, des individus. Les élèves artistes ne sont pas formés au collectif, que ce soit sur le plan artistique ou sur le plan administratif. C'est notamment le retour que fait Lucile Mulliez, ancienne co-coordinatrice de Galapiat Cirque :

Du coup, ben ça a été au départ quand même une bande de jeunes qui ont envie de créer autre chose, envie d'inventer de nouvelles manières de fonctionner, de prouver que c'est possible de faire en collectif. Il y avait vraiment tout ça dès le début. Que c'est possible de créer en collectif, que c'est possible de faire une création collective. Et ça, il y a eu une grosse bataille pour ça quand même parce que tout le milieu professionnel – leurs profs au CNAC, les pôles cirque... – n'y croyaient pas... Enfin, dans le discours, ils disent c'est pas possible de faire en collectif. Et c'est pas possible de faire une création collective sans metteur en scène, ou sans regard extérieur, ou sans... Du coup il y a eu... Dans l'identité de GALAPIAT, je ressens une forte... Il y a eu une lutte pour prouver que c'était possible de faire en collectif, vraiment, notamment au sein de la création. Et puis du coup, au sein de la structure et du projet associatif en général aussi<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> <http://l'avantagedudoute.com/collectif/le-collectif>

<sup>39</sup> In, EYNAUD Philippe, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Editions Dalloz, 2015. p.144.

De la même manière, Emmanuelle Wattier, directrice de l'Amicale de Production nous a fait comprendre que la communauté professionnelle du spectacle vivant était souvent embarrassée à l'égard du mode de création de l'Amicale de production. Leur incapacité à mettre des mots sur cette façon de travailler et le « produit », le fruit du travail réalisé était une difficulté dont devait prendre conscience le collectif artistique. Difficulté qui peu à peu devient force, c'est la marque de fabrique de l'Amicale de Production :

C'est un gros travail de brainstorming, de jeux, de travail collaboratif avant de savoir ce qu'on va faire au plateau. ça a été très important par exemple pour la dernière création: *On traversera le pont une fois rendus à la rivière*, ce qui nous a d'ailleurs mis en difficulté pour le résultat, la première a été très fragile. Cette méthode de travail est souvent difficile à valoriser auprès de coproducteurs. Ils savent qu'on travaille comme ça, c'est ce qui les intéresse aussi et c'est ce qui fait que les créations sont parfois fragiles. C'est aussi parfois difficile de dire qui fait quoi, qui est metteur en scène. ça pose d'autres difficultés en terme de décision artistique<sup>40</sup>.

Il y a dans la démarche des Galapiats et de l'Amicale de production, la volonté de mettre en place une gouvernance partagée, de faire de la création collective ou du collectif un terrain d'expérimentation. Nous consacrerons la troisième partie de cette étude au cas des Galapiats et de l'Amicale de production. Nous tenterons notamment de répondre à la question, comment est-ce que les modes de production sont-ils modifiés par le collectif, et de préciser comment est-ce que ces initiatives artistiques s'imprègnent des modes de fonctionnement de l'économie sociale et solidaire.

## **b. Les collectifs culturel/ de production**

En parallèle des collectifs artistiques, existent des organisations à gestion collective qui ne sont pas sur la création, mais plutôt sur l'organisation d'événements, ou la production de spectacle ou encore la gestion de lieu. Ces structures voient le jour grâce à des initiatives individuelles, des regroupements de personnes qui veulent valoriser la création, un secteur d'activité ou pour agir en faveur de l'émergence d'autres acteurs culturels. C'est notamment le cas des friches culturelles qui ont émergées entre 2000 et

---

<sup>40</sup> Citation extraite d'un entretien avec Emmanuelle Wattier, Directrice de l'Amicale de Production (Lille), réalisée le 28 juillet 2017.

2010. Ces friches industrielles désertées par les acteurs de l'industrie sont occupées et réhabilitées pour en faire des lieux de vie culturelle ouverts sur le territoire d'implantation :

Protéiformes et hétérogènes, ces espaces de travail, de création et parfois de diffusion artistique et culturelle sont des espaces partagés, réunissant des praticiens artistiques ou culturels pour des durées plus ou moins longues, proposant des locaux (voire des services) mutualisés à destination de leurs résidents et, plus largement, des artistes et des habitants du territoire. Ils s'inscrivent dans un vaste ensemble de lieux « non institutionnels, multiculturels, accueillant des collectifs d'artistes, souvent implantés sur des friches industrielles et dans leur grande majorité dans des quartiers défavorisés. Leur objectif est d'aller à la rencontre du public quel que soit le lieu (...) et de créer ainsi une mixité sociale par des initiatives à tarification très réduite voire parfois gratuite dans un climat de convivialité<sup>41</sup>.

Ainsi, le 6B a été initié par des plasticiens et des architectes. Le projet est de proposer aux artistes des espaces de travail à des prix accessibles. A ce jour, 171 résidents occupent le 6B, ils sont issus d'horizons artistiques divers et variés. Les résidents disposent d'espaces de travail personnels mais plusieurs autres espaces sont également mis à leur disposition, telles que des salles de réunion, d'exposition, salle de danse, etc., un café-restaurant est également accessible et est ouvert aux habitants de la ville.

La structure juridique de ces espaces n'est pas figée. Ils sont majoritairement des associations, mais certains d'entre eux sont constitués en SCOP ou en SCIC. Les équipes de ces structures mélangent à la fois des salariés, qui s'occupent des fonctions supports du lieu, des artistes mais aussi des habitants du quartier ou de la ville d'implantation. Le mode de gouvernance est le plus souvent collaboratif, il n'y a en général pas de notion d'organigramme ou de verticalité. Les tâches et missions sont partagées entre tous, et souvent assez naturellement. Les conflits se règlent par la discussion. Cependant, la taille du lieu peut faire évoluer la gestion collective. Il n'est pas rare de voir que les artistes non contents d'avoir un lieu de travail individuel, ont parfois du mal à se conformer à la notion de collectif. Ils sont souvent plus portés par leur projet personnel que par le projet collectif de la structure dans son ensemble.

Au-delà des espaces de travail, ces lieux s'imposent comme de nouveaux territoires de coopération culturelle. La présence d'artistes sur une ville développe l'attractivité du

---

<sup>41</sup> In Regards Croisés Sur Quatre Lieux De Coopération Artistique Et Culturelle De La Communauté D'agglomération De Plaine Commune (93) – Opale p.5.

territoire. Ces structures s'imposent peu à peu dans le paysage culturel et créent de nouvelles coopérations avec les collectivités territoriales.

De nouveaux modes de coopérations sont également à l'œuvre entre les artistes eux-mêmes. Certains expérimentent de nouvelles formes artistiques, s'associent sur des projets. Certains font de la sous-traitance pour créer des pièces nécessaires à la construction de leur propre projet. Les artistes élargissent leur réseau professionnel et leur public. Ces facteurs sont ressentis pour les artistes comme de véritables vecteurs d'une réussite professionnelle dans un secteur où la précarité professionnelle est largement présente.

Ces structures sont assez éloignées des structures traditionnelles dans leur fonctionnement. Les structures culturelles coopératives peuvent être entre elles des circuits de diffusion et peuvent faire circuler les artistes d'une structure à l'autre. Dans la troisième partie de ce travail, nous étudierons le cas de deux structures l'ACP – Manufacture Chanson et De rue de cirque à Paris. Deux structures évoluant dans le secteur coopératif entre lien avec les artistes.

### **III. De nouveaux modes de production ? La place des artistes dans les structures relevant de l'ESS**

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'étudier quatre cas concrets de structures artistiques et culturelles qui montrent les rapprochements possibles entre l'économie sociale et solidaire et la culture. Nous souhaitons ainsi faire la démonstration par l'exemple que cette alliance est possible.

D'un côté deux structures à « gestion administrative », qui ont été mises en place/ créées pour favoriser l'accueil d'artistes et la production de spectacles. Et de l'autre côté, deux structures « artistiques », qui ont été initiées par des artistes. A travers la découverte de chacune d'elles, nous allons tenter de voir de quelles manières les modes d'organisations propres à l'économie sociale et solidaire peuvent-ils révéler de nouvelles formes d'organisation.

Dans chacune de ces structures, nous avons rencontré quatre personnes en lien avec la gestion de la structure : Stéphane Riva, directeur de l'ACP Manufacture Chanson, Rémy Bovis, directeur De rue de Cirque (2R2C), Lucile Mulliez ancienne co-coordinatrice de Galapiat Cirque et Emmanuelle Wattier, directrice de l'Amicale de production. Nous avons fait le choix de partir de questions communes ou très proches afin de faire une comparaison entre chacune des structures.

#### **1. Dans les structures « administratives »**

Les activités des deux structures sont en quelques points comparables : d'un côté nous avons l'ACP Manufacture Chanson, qui est à la fois un lieu de formation pour les artistes autour de la chanson et un lieu de programmation, de l'autre, 2R2C est une coopérative de production et de diffusion artistique pour les arts du cirque et de la rue. Les deux structures sont gérées par des administratifs. Les artistes sont parties prenantes du projet, mais ne sont pas dans l'équipe de mise en œuvre du projet.

## **a. Présentation des deux structures**

### **i. Ateliers Chanson de Paris (ACP) - Manufacture Chanson**

En 1983, Christian Dente créé la première école de chanson, Les Ateliers Chanson de Paris. On y apprend toutes les disciplines liées à la chanson, de la maîtrise de la voix, à l'écriture en passant par les techniques de la scène. L'équipe des Ateliers Chanson est principalement constituée d'artistes en activité, le but étant de se former au contact de professionnels. Les activités des Ateliers évoluent d'année en année et proposent également des activités pour amateurs et vont jusqu'à la formation des artistes professionnels. Ils multiplient les activités, varient les disciplines en s'adaptant aux différents courants artistiques qui traversent la chanson. Au fur et à mesure des années, les Ateliers Chansons ont su évoluer toute en gardant leur vitalité, ils sont une référence dans le milieu de la chanson. La structure a déménagé à plusieurs reprises avant de s'installer en 2007 dans des locaux proches du Père Lachaise dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement.

La structure se dénomme aujourd'hui ACP – La Manufacture Chanson. Elle est dirigée par Stéphane Riva depuis 17 ans. L'activité se décline autour de 5 domaines : la formation (avec des professionnels du spectacle vivant et un réseau de partenaires de toute la filière musicale), les concerts (le lieu actuel comprend une salle de concert qui permet une programmation régulière), l'insertion professionnelle d'artistes, la mutualisation de ressources et d'équipements et l'action culturelle (des artistes interviennent notamment dans les écoles environnantes pour aborder la chanson. L'ACP – La Manufacture Chanson est un lieu important pour la professionnalisation des artistes de la chanson et des musiques actuelles. Elle leur propose un dispositif d'accompagnement personnalisé pour mener à bien leur projet professionnel. Il s'agit d'une boîte à outils qui accompagne la réalisation et la diffusion du projet de chaque candidat. Le réseau professionnels qu'elle a réuni autour d'elle permet d'assurer une diffusion aux différents projets. Le lieu actuel comprend une salle de concert qui permet une programmation régulière. L'équipe administrative et technique est composée de 8 employés. Le budget annuel est de 700K€ dont 450K/500K de ressources propres.

## **ii. Coopérative De Rue De Cirque (2R2C)**

Créée en 2010 par Rémy Bovis, De Rue De Cirque est une coopérative de diffusion artistique pour les arts du cirque et de la rue basée à Paris. 2R2C soutient le cirque de création et les compagnies. Le but est de faciliter la circulation des spectacles dans l'espace public parisien et francilien. 2R2C développe un réseau de partenaires de structures culturelles et collectivités territoriales permettant cette mobilité. 2R2C apporte également un soutien logistique pour la création et la diffusion des œuvres. Depuis sa création 2R2C a le label Scène conventionnée pour les arts de la rue et du cirque pour l'accompagnement de la création. En parallèle, 2R2C mène une politique d'action culturelle en milieu scolaire notamment grâce à un partenariat avec le Rectorat de Paris, la DRAC et la Ville de Paris.

En parallèle de ces activités, 2R2C propose une programmation qui s'étale sur deux périodes : la programmation de printemps (d'avril à juillet) et la programmation d'automne (de début septembre à fin novembre). Cette saison s'accompagne du festival **Village de Cirque** qui s'installe pour un mois sur la pelouse de Reuilly dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement. L'équipe administrative et technique est composée de 5 salariés permanents. Le budget annuel est de 800K€.

En avril 2017, le Conseil de Paris a donné son accord pour la réhabilitation d'un lieu, dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement, adapté avec une grande hauteur sous plafond, idéale pour les arts du Cirque. La ville de Paris souhaite ouvrir un lieu de « fabrique, de création et de travail ». La gestion du lieu sera confiée à De Rue De Cirque. Le lieu devrait ouvrir en 2019<sup>42</sup>.

### **b. Le choix du statut juridique**

L'ACP/Manufacture Chanson et la Coopérative De Rue de Cirque ne reposent pas sur le même statut juridique. Les raisons qui ont motivé chacun de ces choix sont cohérentes avec le projet de la structure d'une part et également cohérent avec les personnes qui bénéficient de la structure.

L'ACP- Manufacture Chanson a d'abord été constituée en association avant de changer de statut en 2013 pour devenir une SCOP. Comme nous l'avons vu

---

<sup>42</sup> Voir l'article du Parisien : Paris XIII : bientôt un lieu dédié aux arts du cirque rue Watt, 21 avril 2017.

précédemment, dans le secteur culturel, le choix du statut associatif est le premier réflexe, souvent par défaut et par méconnaissance des autres. L'association est une bonne solution pour démarrer un projet, mais dès lors que l'on a une activité commerciale ou que l'on emploie des artistes intermittents, il convient de se poser réellement la question de la viabilité de ce statut, tant économique que déontologique. Dans le cas de l'ACP, l'association a beaucoup évolué durant les 30 années d'existence, transformant complètement le projet initialement conçu par Christian Dente. L'association s'est installée dans des locaux spacieux, elle s'est fortifiée économiquement, cela a contribué à la structuration et l'évolution de l'équipe : il y a eu de plus en plus de salariés, que ce soit des permanents administratifs ou des artistes. Ce sont principalement ces raisons qui ont motivé le choix de changement de statut :

Progressivement, nous trouvions certaines limites à l'association (...). Le projet était fortement porté par les salariés, l'activité devenait complexe et un décalage se faisait sentir avec notre conseil d'administration<sup>43</sup>.

L'activité a évolué au fil du temps et le caractère commercial de la structure s'est accentué ce qui a contribué à la fiscalisation de l'association. La Manufacture Chanson a développé des activités lucratives : l'offre de formation s'est modifiée au fur et à mesure. La formation professionnelle s'est enrichie de nouvelles disciplines qui se sont adaptées à l'évolution du secteur et aux nouvelles technologies. Elle s'est également déclinée en formation de loisir suite à un nombre croissant de demandes, notamment de la ville de Paris, pour développer la pratique amateur. La Manufacture Chanson propose également un volet de diffusion avec la programmation de concerts et loue ses espaces équipés avec le matériel technique (studio d'enregistrement, salle de mixage, montage, ...).

(...) Nous étions une association fiscalisée, on avait beaucoup de désavantages du fait de la fiscalisation et on n'avait pas les avantages d'une société, avec toutes les possibilités de levées de fonds, etc... Quand on est association fiscalisée, d'une certaine manière on paye plus d'impôts qu'une SCOP<sup>44</sup>.

Par ailleurs, le fait d'abandonner le statut associatif était une nouvelle façon d'impliquer les salariés ou du moins de reconnaître leur implication, et de rendre la légitimité à ceux qui construisent et qui font vivre le projet au quotidien. Avec la SCOP, les salariés sont propriétaires de leur outil de travail. Alors que dans le cadre associatif, Stéphane Riva

---

<sup>43</sup> In, "Focus ACP – La Manufacture Chanson, de l'association à la SCOP », Revue de l'Observatoire de l'ESS en Ile-de-France, novembre 2013.

<sup>44</sup> Citation extraite d'un entretien avec Stéphane Riva, Directeur de (Paris), réalisé le 3 avril 2017



reproche la dérive du Conseil d'Administration qui peut devenir inadapté et pèse peu à peu dans la gestion :

On avait un conseil d'administration, soit avec des gens fantoches, soit avec des gens qui ne comprenaient pas le projet. Ça permettait de résoudre cette problématique là d'avoir un CA de gens qui n'étaient pas forcément impliqués alors que les artistes notamment enseignants de la structure, eux ils étaient très impliqués et ils avaient envie de prendre part au projet<sup>45</sup>.

Néanmoins, le changement de statut n'est pas qu'une simple opération administrative, il faut réfléchir en profondeur et relancer sans cesse le débat sur la place des salariés et leur implication dans la vie de la société. Le changement peut être brutal les concernant. Certains n'étant pas habitués à ce mode de fonctionnement, il doit être accompagné d'une pédagogie attentive pour établir une gestion collective efficace.

La Coopérative 2R2C, quant à elle, s'est constituée en SCIC dès sa création. Rémy Bovis avait une réelle curiosité quant à l'économie sociale et solidaire et à tout mis en œuvre pour créer la structure avec ces valeurs-là :

2R2C est créée en 2005, directement en SCIC. (...) Le projet était dès le départ de créer une SCIC. S'est venu d'une réflexion personnelle et d'un petit groupe autour de moi, de créer cette structure pour répondre à des besoins d'une structure permanente pour le cirque et les arts de la rue à Paris qui n'existait pas, et de défendre ces deux disciplines : le cirque de création et l'art dans l'espace public sous une forme permanente et non pas dans une logique de festival. Voilà la structure même du projet.

Pour ce qui est de la SCIC, j'avais suivi tout le débat de 2001, avec Guy Hascoët quand il était secrétaire d'Etat à l'ESS et la création du statut SCIC. (...) Et donc, j'étais très intéressé philosophiquement déjà par le principe de la SCIC qui est la seule structure qui associe à même niveau, on va pondérer un peu après, autant des usagers que les collectivités, que des bénéficiaires, type artistes, structures individuelles ou personne physique ou morale. C'est le seul statut qui permette ça. On aurait pu être en SCOP, mais ne correspondait pas vraiment à ce qu'on fait, à notre objet puisqu'on est vraiment d'une certaine façon, une société de service, un intermédiaire entre artiste et public et on revendique fortement, ce qui nous a jamais été contesté une mission d'intérêt général dans la définition de l'objet de la coopérative<sup>46</sup>.

Il y avait un réel besoin de mettre en place une structure pour les arts de la rue et les arts du cirque à Paris et en Ile de France. De rue de cirque se veut être une structure facilitatrice de rencontre entre les artistes de ces disciplines et le public. Il fallait créer un

---

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> Citation extraite d'un entretien avec Rémy Bovis, Directeur de 2R2RC, réalisé le 13 avril 2017.

espace de représentation pour ce type de structures alternatives et fragiles. La volonté première était bien d'inscrire 2R2C dans une mission d'intérêt général et de l'ancrer sur le territoire parisien. Elle a ainsi développé des actions de sensibilisation et de transmission fortes, un soutien à la création par l'accompagnement d'équipes artistes tant dans la création que la diffusion. L'avantage de la SCIC est d'associer au même niveau plusieurs groupes d'individus autour d'un même projet : les salariés, les bénévoles, les usagers et même de potentiels financeurs, collectivités territoriales et partenaires privés. Ainsi ces différents collèges peuvent interférer et faire entendre leur voix dans les différentes prises de décisions.

Afin de consolider le changement de forme juridique ou la création de la structure, il a été nécessaire pour chacune d'elle de faire évoluer leurs statuts au fil des années de manière à s'adapter à la réalité : la Manufacture Chanson a notamment reprécisé la place et la durée du mandat du gérant.

### **c. La place des artistes**

Chacune des structures revendique un projet au service des artistes et d'être facilitateur pour les projets artistiques. Néanmoins, comment les artistes se positionnent-ils? Quelle place ont-ils dans la structure ? Le statut d'artiste sociétaire est flou.

La Manufacture Chanson se définit comme étant un « outil collectif destiné aux artistes afin de leur permettre de créer, de transmettre, de diffuser et développer leur pratique de la chanson ». La structure s'interroge sur la pertinence du statut associatif pour la rémunération des artistes et leur statut :

Au départ l'envie du fondateur de la structure il y a 30 ans, c'était de mettre les artistes au cœur du projet, porteurs du projet et qui allaient transmettre, surtout sur la formation. En association, le problème c'est que les artistes s'ils transmettaient, ils étaient bénévoles, parce que s'ils étaient rémunérés, ils ne pouvaient plus être intermittents<sup>47</sup>.

Néanmoins, même si le statut associatif présente des inconvénients lorsque l'on souhaite travailler avec des artistes le statut de SCOP ne résout pas entièrement le problème. Le régime d'intermittence propre aux artistes et techniciens n'est pas compatible avec toutes

---

<sup>47</sup> Citation extraite d'un entretien avec Stéphane Riva, Directeur de (Paris), réalisé le 3 avril 2017.

les formes juridiques. En association, il faut détenir la licence d'entrepreneur du spectacle ou faire moins de 6 représentations par an, c'est également valable pour la SCOP. La rémunération des heures de formation et d'enseignement est problématique dans le cadre du régime, même si le nombre d'heures autorisées a été revu à la hausse, il est souvent plus probable que ces heures relèvent du régime général pour les artistes. La question de la compatibilité du régime d'intermittence avec le sociétariat est assez floue, aucune législation n'est en vigueur concernant ce cas de figure. En ce qui concerne les SCOP, il y a un réel problème compte tenu des obligations pour les salariés. En effet, comme nous l'avons évoqué plus haut, les salariés associés sont les associés majoritaires, ils doivent détenir au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote. Les artistes intermittents sont embauchés en CDDU, pour un nombre d'heures limitées, ils ne peuvent donc pas être associés, même s'ils sont salariés de la structure. La durée du contrat est trop courte.

(...) On s'est rendu compte et on a compris que le modèle SCOP est vraiment fait pour le personnel permanent. Notamment avec les artistes, à moins qu'ils ne soient plus intermittents, il faut vraiment qu'ils travaillent énormément pour la SCOP pour être considérés comme salariés. Quand on s'est transformé en SCOP, on avait l'exemple du théâtre du Soleil, avec Ariane Mnouchkine mais on s'est rendu compte que les artistes ne sont pas les associés du Théâtre du Soleil, ce sont principalement les administratifs, l'équipe permanente... Les artistes ne sont pas considérés comme salariés associés et du coup on risque de ne plus avoir les 65% de salariés associés et de ne plus pouvoir être SCOP. On a aussi le problème avec les intervenants, les enseignants qui ne sont pas forcément permanents. La plupart sont des artistes par ailleurs et quand ils sont enseignants chez nous ils sont rémunérés au régime général mais en CDD. En général les associés qui sont enseignants ont suffisamment d'heures dans l'année pour être considérés comme associés, mais c'est parfois juste<sup>48</sup>.

Alors que le choix de la Manufacture Chanson de se transformer en SCOP était majoritairement motivé par l'envie de mettre les artistes au cœur du projet, on se rend compte que ce n'est pas si simple. La complexité du secteur culturel, incompris ou mal perçu par les institutions de l'ESS, explique en partie l'accompagnement maladroit qu'elles en font. Il y a un réel manque de personnes qualifiées en matière de prise en compte des artistes intermittents et du statut de l'intermittence. Au moment du changement, Stéphane Riva souligne les lacunes de l'URSCOP par rapport à cette spécificité du secteur :

**Adeline Préaud (AP) - Est ce qu'il y a des artistes sociétaires ?**

**Stéphane Riva** - il n'y a pas de sociétaires parce qu'ils sont artistes, ça ne marche pas du tout, ce n'est pas possible. Ça pourrait être possible pour une compagnie de

---

<sup>48</sup> *Ibidem.*

théâtre qui fait travailler toujours les mêmes comédiens (les fameux « permittents »)

**AP - Chez vous, il n'y a aucun collectif d'artistes qui pourrait être sociétaires?**

**SR** - Non parce que pour nous en tant que SCOP c'est forcément des personnes physiques, contrairement à une SCIC où il y a différents collègues. C'est soit des salariés jusqu'à 65% et soit des non-salariés et pas plus de 35%, mais ils peuvent avoir près de 50% du capital. Le risque c'est de sortir de la SCOP. Tel qu'on travaille avec les artistes, on a peu de projets de création avec des artistes qui travaillent très régulièrement, comme dans une compagnie. Alors on fait des résidences, mais ça ne suffit pas. Ça serait intéressant de développer ce mouvement SCOP pour les artistes, parce qu'il y a en ce moment, une sorte d'« uberisation », on leur demande de monter des structures, alors ils montent tous des SAS ou des associations fictives, ils se font avoir par l'administration...

Le statut de SCIC est plus adapté pour la prise en compte du sociétariat des artistes. La SCIC est donc l'association de salariés d'une part mais aussi les usagers, dans le cas de 2R2C que ce sont le public, les artistes, les bénévoles. Pour ce qui est du sociétariat des artistes la question est tout autre que dans le cas de la SCOP. En effet, le fait est que des personnes morales peuvent être sociétaires de la SCIC. Les artistes peuvent donc être sociétaires par l'intermédiaire de leur compagnie, cela ne remet pas en cause le statut d'intermittent dont relèverait l'artiste en question. Dans le cas de 2R2C, les intermittents présents dans les sociétaires individuels de la SCIC sont plus des techniciens que des artistes.

A l'heure actuelle, il n'y a pas de réponses claires concernant la place des artistes dans les structures de l'ESS, l'UFISC n'est pas en mesure d'apporter des éléments concrets :

Par rapport à l'intermittence, on se débrouille comme on peut en fonction de comment est ce qu'on peut stabiliser l'activité mais je ne suis pas sûre qu'il y ait encore de réponse.

Le FONPEPS propose des aides pour une pérennisation des emplois au-delà des annexes 8 et 10 et ce n'est pas toujours simple, pas toujours adapté<sup>49</sup>.

Le souci étant qu'il est difficile d'interférer avec le régime spécifique de l'intermittence au risque qu'il disparaisse. Les directeurs de structure sont d'accord, ils veulent favoriser la création artistique, mais pas au dépend du régime de l'intermittence, le sujet est trop sensible, comme le souligne Stéphane Riva : « il faut faire attention de ne pas casser notre intermittence, si on change quelque chose tout s'effondre<sup>50</sup> ».

---

<sup>49</sup> Citation extraite d'un entretien avec Laura Aufrère, Chargée de mission à l'UFISC - L'union fédérale d'intervention des structures culturelles.

<sup>50</sup> Citation extraite d'un entretien avec Stéphane Riva, *Op. Cit.*

#### **d. Un mode de gouvernance qui tend vers l'ESS**

Concevoir son activité en structure coopérative implique de vouloir sortir d'une vision classique et hiérarchique de l'organisation et de la prise de décision. Il s'agit de repenser les modalités d'organisation que ce soit à l'interne dans la relation entre les différents associés, l'équipe salariée,... mais aussi aux liens entretenus avec l'extérieur, les différents partenaires. Nous souhaitons ici étudier la façon dont est mise en œuvre la gouvernance de ces structures « administratives ». D'interroger en quoi leur organisation et leur vision politique diffèrent d'un modèle traditionnel.

L'envie qui anime chacune des deux structures est, comme nous l'avons vu précédemment, de créer des espaces de mutualisation pour faciliter la création artistique. Elles agissent toutes deux dans un principe de solidarité professionnelle. Pour se faire, chacune d'elles tentent de mettre en œuvre des modes de gouvernance collectifs reposant sur les principes de la structure juridique choisie.

Le mode de gouvernance de la SCOP repose sur le principe de « 1 personne = 1 voix ». L'ACP Manufacture Chanson est fondée sur le principe de SCOP ARL qui réunit un gérant et l'assemblée des associés. Le gérant est élu sur un projet pour 4 ans par l'assemblée des associés. Il y a également un Conseil de surveillance qui est une instance obligatoire dans toutes les SCOP. Les associés de l'ACP sont l'équipe administrative et une partie des enseignants. Stéphane Riva souligne un décalage entre le vœu d'une gouvernance collective de la structure et la réalité. Plusieurs freins viennent se greffer à cet endroit. Le fait est que les sociétaires ne sont pas suffisamment formés pour prendre part activement à la gestion de la structure. En effet, ils ont des difficultés à comprendre la comptabilité, la gestion, lire les rapports annuels. De ce fait, se pose un réel problème pour émettre des avis concrets et construits sur telle ou telle question. Devant ces incompréhensions les salariés baissent souvent les bras et se laissent porter par la gestion quotidienne sans s'impliquer outre mesure. Le principal paradoxe que relève Stéphane Riva est que les salariés ont du mal à percevoir la différence entre le salariat et le sociétariat :

Très souvent, dans les réunions, les associés posent des questions plutôt d'ordre syndical, des questions de salariés. C'est ce qui leur est difficile à gérer, d'un coup, ils ont leur casquette de salariés et d'un coup la casquette d'associés. Par exemple,

ils demandent d'être augmentés alors que quand on est associé on doit essayer de voir comment est ce qu'on peut faire pour être mieux rémunérés<sup>51</sup>.

Dans le cadre de l'accompagnement lors des transformations, l'URSCOP (Union régionale des SCOP) propose des formations pour accompagner les salariés dans leur nouveau statut de salariés-associés. C'est une étape à ne pas négliger surtout lorsque la structure change de forme juridique. L'appartenance à l'Economie sociale et solidaire n'implique pas forcément la mise en place automatique de la gestion collective sans une pédagogie au préalable.

Au sein de l'ACP – Manufacture Chanson, Stéphane Riva constate également que l'implication des associés dépend du statut de chacun. En effet, l'assemblée des associés est constituée à la fois de salariés et d'enseignants. Chacun d'eux n'ont pas le même contrat, les salariés sont en CDI et majoritairement à temps plein et les enseignants sont en CDD. Cette différence est majeure quant à l'implication de chacun dans le projet de la structure. Les salariés en CDI sont présents sur les temps de réunions car elles sont organisées sur leur temps de travail, alors que les enseignants doivent venir en plus de leurs heures de travail. Cette différence impacte l'organisation de la structure et l'organe de décision. L'équipe permanente administrative est de fait la plus impliquée, d'une part, du fait de sa présence quasi quotidienne au sein des locaux de la structure et également grâce à son lien privilégié avec Stéphane Riva, le gérant de la structure. Ce noyau d'équipe est plus aguerri quant aux questions de gestion et d'administration. Au niveau de la gouvernance, l'ACP a tenté de répartir la prise de décisions de différentes manières, de créer des groupes de travail par rapport à tel ou tel sujet. Il en résulte que ce sont toujours les mêmes personnes qui sont présentes dans ces plus petites instances.

Du côté de 2R2C, l'organisation est différente. Le statut de SCIC met en jeu plusieurs groupes de personnes dans la gouvernance. Ceux-ci sont appelés des « collèges » et ont des pourcentages de voix différents suivant leur constitution. Concernant De rue de Cirque, il y a 5 collèges à l'heure actuelle, ils mènent une réflexion pour réduire le nombre à 4 pour une gestion plus fluide de chacun d'eux.

- Il y a :
- le collège des salariés
  - le collège des artistes en tant personnes physiques
  - le collège des artistes en tant que personnes morales (les compagnies)

---

<sup>51</sup> *Ibidem.*

- le collège public (usagers)
- le collège personnes morales, de type structures culturelles amies, d'autres structures avec lesquelles on travaille mais qui ne sont pas directement concernées<sup>52</sup>.

A ce jour, aucune collectivité territoriale n'a pris part au capital de 2R2C, même si l'implication financière de la ville de Paris est conséquente (la ville finance à près de 70% les différentes activités). Le pourcentage affecté à chacun des collèges permet de distinguer l'importance de chacun d'eux. Ainsi les collèges des artistes et des salariés ont plus de poids que les autres dans les votes en raison d'une part de leur implication quasi quotidienne dans la gestion et les différents projets de la structure. Cette organisation en collèges permet, lors des assemblées générales, que les grands enjeux administratifs, artistiques et financiers soient discutés démocratiquement. Ainsi la prise en compte des avis de chacun est effective. Malgré tout, nos deux directeurs sont d'accord sur la complexité d'animer la vie coopérative, l'implication de chacun dans la structure. La volonté de restreindre le nombre de collèges sera une manière de revoir l'organisation de chacun d'eux. Au fil du temps, Rémy Bovis s'est rendu compte de la nécessité d'accompagner l'animation de la gestion collective :

Nous au départ, on fonctionnait sur le principe de SCIC avec des réunions de collèges etc, on s'est aperçu que les motivations des sociétaires n'étaient pas du tout les mêmes, cela nous prenait énormément de temps. On estimait à 1/3 temps d'une personne permanente le fonctionnement de la SCIC et franchement on n'avait plus les moyens de le faire, du coup petit à petit, on est revenu à un fonctionnement plus classique. Depuis un an, on a remis en forme un comité de suivi, de réflexion dans lequel il y a un représentant de chaque collège qui n'est pas décisionnaire, mais qui réfléchit sur les sujets de la SCIC<sup>53</sup>.

Ainsi, comme le souligne Stéphane Riva le problème de la motivation de chacun à rejoindre et prendre part à une société coopérative est réel : « Ce n'est pas la forme juridique qui fait changer les mentalités à cet endroit. Ça met certaines personnes au cœur du projet, mais ce n'est pas ça qui change l'investissement<sup>54</sup> ». En choisissant de se structurer en coopérative, les deux structures ont la volonté de s'inscrire dans un schéma de gouvernance horizontal et collectif. L'intention étant notamment que chaque salarié puisse s'épanouir dans son travail. Ce mode de gouvernance participe à la valorisation et l'élargissement des compétences, en effet, chaque salarié-associé est détenteur d'un savoir-faire professionnel dans un domaine de compétences précis et peut être une référence

---

<sup>52</sup> In Entretien avec Rémy Bovis. *Op. Cit.*

<sup>53</sup> *Ibidem*

<sup>54</sup> In Entretien Stéphane Riva, *Op. Cit.*

dans ce domaine. Impliquer les salariés dans la gestion au sens large de la structure leur permet d'avoir une vision globale de fonctionnement et de comprendre à quelle place ils se situent dans l'organisation.

#### **e. Le statut de gérant dans les structures « administratives »**

Dans les sociétés coopératives, le statut de gérant est particulier. Il n'y a pas de pouvoir hiérarchique à proprement parlé. Le gérant est élu sur un projet parmi les salariés-associés pour une durée de 4 à 5 ans. Le renouvellement du statut de gérant n'est pas acquis d'un mandat à l'autre. Les autres salariés peuvent décider à tout moment de le renouveler ou d'y mettre fin. Il s'agit donc plus d'une responsabilité pour un temps donné qu'un droit acquis. Dans le cas de nos deux structures, les deux gérants actuels, Rémy Bovis et Stéphane Riva sont en place depuis un certain temps. Rémy Bovis en tant que porteur du projet a été élu pour un premier mandat en 2005, depuis cette date, la gérance n'a pas tournée. Depuis la création de la SCOP, Stéphane Riva exécute son deuxième mandat, il a été renouvelé en mai dernier. Mais, il est directeur de l'ACP-Manufacture Chanson depuis 17 ans, c'est lui qui dirigeait la structure sous le statut associatif. Tous deux portent à bout de bras leurs structures, chacun souhaiterait que le mandat en cours soit le dernier, chacun d'eux travaillent à la transmission de la gérance :

**Rémy Bovis :** La seule personne qui pourrait le reprendre est intermittente, et du coup, cela ne fonctionne pas avec le statut et lui veut absolument conserver son statut puisqu'il ne travaille pas que pour 2R2C. (...) Le problème va se poser bientôt ici, j'ai été réélu l'année dernière en disant que c'était mon dernier mandat, donc j'arriverais à la fin de mon mandat à 63 ans. Je ne repartirai pas sur un mandat sous cette forme-là. Donc, il va falloir se poser la question de la transmission, de la reprise. Est ce que c'est quelqu'un en interne ou en externe? Il y a des gens autour que ça intéresse plus ou moins<sup>55</sup>.

**Stéphane Riva :** À la prochaine AG, je vais présenter un projet pour les 4 années à venir mais avec l'idée que quelqu'un derrière reprenne la gérance après ces 4 années. Je veux continuer surtout que maintenant nous avons tout remis sur pied, de pouvoir profiter de cela, mais après je voudrais passer le relais. Là ça fait 17 ans que je dirige la structure. Actuellement, il a beaucoup de choses qui reposent sur mes épaules. Personne n'a vraiment envie de reprendre. À l'heure actuelle, il n'y a personne qui souhaite prendre le pouvoir<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> In Entretien Rémy Bovis, *Op. Cit.*

<sup>56</sup> In Entretien Stéphane Riva, *Op. Cit.*



Finalement, le fait que la gérance n'a pas tourné dans les deux structures fait écho au manque d'implication ou le manque de formation des salariés à l'égard de la gestion collective, coopérative. Il est vrai qu'il faut un certain laps de temps pour que la structure se mette sur pied. Nous le voyons pour l'ACP – Manufacture Chanson, un seul mandat ne suffit pas à Stéphane Riva pour mettre en place son projet en SCOP. Néanmoins, même s'ils ont tous deux « l'étiquette » de Directeur, depuis leurs débuts, ils tentent de mettre en place une organisation collective. Pour chacun d'eux, la fonction de gérant est assortie d'une mission pédagogique à la philosophie coopérative et sa mise en œuvre.

**Rémy Bovis :** Au niveau du fonctionnement, on fonctionne un peu comme une entreprise ou association avec un peu de personnel. Moi j'ai un poste de gérant-directeur, il y a 5 permanents, on accueille parfois des stagiaires et il y a deux secteurs, le secteur programmation artistique, accompagnement des artistes, il y a un secteur plus administratif et un secteur communication, relations publiques, et un secteur technique qui est porté vraiment par l'intermittence, avec un directeur technique qui est intermittent. Sur 5 permanents, il y a 4 cadres, il y a quand même un fonctionnement assez démocratique sur la prise de décision. (...) On fonctionne avec une réunion hebdomadaire, et une prise de décisions la plus collective possible en sachant que j'assume de prendre la décision finale si il y a discussion<sup>57</sup>.

Nos systèmes de ressources humaines sont très ancrés dans un schéma traditionnel et hiérarchique et le modèle coopératif, même s'il repose sur une mentalité beaucoup plus démocratique à du mal à se défaire de la tradition. Il s'agit ainsi de transformer petit à petit les modèles traditionnels.

Nous nous rendons compte à travers l'étude des structures de production/d'administration de spectacle vivant, que l'économie sociale et solidaire vient ici davantage repenser les systèmes de valeur plutôt que de bouleverser absolument les façons de faire. Il s'agit de repenser les rapports humains, d'être dans une démarche de progrès sur la relation au travail et de réfléchir à la qualité de l'emploi. Luc de Larminat souligne que les différentes structures prennent de la force par le biais de l'économie sociale et solidaire, on s'inscrit dans une remise en cause du modèle économique classique:

Ce qui fait que l'on ressent un sentiment d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, c'est qu'on se bat pour un autre modèle de société plus équitable, plus juste, plus ouvert sur les autres, plus dans le dialogue entre les cultures et

---

<sup>57</sup> In Entretien Rémy Bovis, *Op. Cit.*

finalement ça se résume pas mal à qu'est ce qu'on met en route dans notre fonctionnement au quotidien pour mettre en marche ces valeurs<sup>58</sup>.

L'enjeu pour nos deux structures est de développer une nouvelle organisation économique propre à la gestion collective et où le facteur humain est le paramètre principal. L'épanouissement personnel de l'individu prime sur le capital. Il s'agit de repenser la notion de « commun », et de les appliquer aux arts et la culture, de repenser la place de chacun et de ne pas être uniquement dans une relation verticale.

## **2. Dans les structures artistiques**

Afin d'apporter un contrepoint à notre étude, nous avons voulu comparer les structures montées par des administratifs avec celles montées par les artistes. Comme nous l'avons vu précédemment, lorsque les artistes veulent monter leurs projets et rentrer dans une économie professionnelle, ils choisissent principalement le statut associatif. A l'heure actuelle, assez peu d'entre eux font le choix de monter une coopérative (SCOP ou SCIC). Nous verrons que d'un point de vue administratif et juridique passer le pas n'est pas évident.

### **a. Présentation des deux structures**

#### **i. Présentation des Galapiat Cirque**

C'est en 2006, au Centre national des arts du cirque au cours de leurs années de formation que se sont rencontrés les six jeunes artistes circassiens fondateurs de Galapiat Cirque. Le projet en ligne de mire, à leur sortie de l'école, est de monter une création qui pourrait s'exporter en Amérique du Sud. Ils souhaitent mettre l'itinérance au cœur de leurs projets, ils veulent faire du cirque sous chapiteau, d'habiter en caravane et de s'investir à fond dans leur art. En 2007, une équipe administrative les rejoint. Le spectacle *Risque zéro* est créé, le premier de l'association Galapiat cirque. En 2008, ils proposent à la mairie de Languieux (Bretagne) un événement singulier, le festival *Tant qu'il y aura des mouettes*. C'est le démarrage de leur installation dans les Côtes d'Armor, ils s'investissent sur le

---

<sup>58</sup> In Entretien Luc de Larminat, *Op. Cit.*

territoire en proposant des projets pédagogiques et différents événements. 2008, c'est aussi l'année où la famille d'un des artistes achète un chapiteau qu'ils baptisent *Pétaouchnok*. Ce chapiteau sera utilisé pour un projet sur le territoire de la Bretagne. Petit à petit, la compagnie investit dans l'achat d'un nouveau chapiteau plus grand et s'associe à de nouveaux artistes pour élargir le répertoire de l'association. En 2011, la compagnie réalise son rêve de partir en Amérique du Sud. Trois mois de voyage à 13 en Argentine et au Chili, à la rencontre des cirques sociaux, du cirque des grandes villes et des montagnes. Des échanges forts se créent et la compagnie accueille à son tour, Argentins et Chiliens en France, soutient la création d'une école de cirque social itinérante, et organise des tournées pour certains artistes de cirque et musiciens rencontrés au cours de leur périple. En 2014, Les Galapiats cherche un lieu fixe pour pouvoir s'implanter durablement sur un territoire, ils s'installent de manière pérenne à Langueux et entretiennent des liens forts avec les différents partenaires du territoire. En 2015 après une longue réflexion, l'association se transforme en SCIC. Le budget des Galapiats est d'environ 1 million d'euros.

## **ii. Présentation de l'Amicale de Production**

A l'origine de L'Amicale de production, il y a 3 hommes : Antoine Defoort, Julien Fournet et Halory Goerger. En 2005, ils ont le souhait de monter une structure qui pourrait à la fois supporter les différents projets menés par chaque artiste, porter des œuvres collaboratives et mutualiser des moyens administratifs et de production et des outils de gestion pour mener à bien ces différents projets. Entre 2005 et 2010, plusieurs projets voient le jour notamment les spectacles *Cheval*, de Julien Fournet et Antoine Defoort et la création du spectacle *\*\*\*\*\* & \*\*\** qui est une création mixte. 2010 est aussi l'année de création officielle de l'Amicale de production à mi-chemin entre le bureau de production et la compagnie. Julien Fournet est alors à la fois la directeur, producteur et artiste. Ils embauchent une administratrice. Les artistes de l'Amicale de production sont issus des arts plastiques et de la performance. L'Amicale de production est à la fois ancrée à Lille et en Bruxelles. Les différentes créations sont à géométrie variable, chacun est libre de participer aux créations des uns et des autres. Chacun rejoint les projets des autres selon leurs envies. Le schéma diffère du modèle traditionnel d'une compagnie gérée par un metteur en scène qui

prend toutes les décisions et qui réunit autour de lui une équipe artistique. Les projets montés sont hybrides, il peut s'agir de projet d'installation, de conférence-théâtre, des événements, des vidéos et même des projets développés uniquement sur le net. En 2012, l'Amicale de production connaît un grand succès avec le spectacle *Germinal*. Ce spectacle tourne énormément en France et à l'international. Elle permet à la compagnie de s'assurer des partenariats institutionnels et un fort réseau professionnel. L'Amicale de production est artiste associé du 104 à Paris et du Phénix à Valenciennes. L'équipe comprend à ce jour, 6 équivalent temps plein, une directrice/ animatrice, un administrateur, deux productrices en charge du développement artistique des projets (production et diffusion), un attaché à la production et à la logistique, un assistant administratif et logistique et un coordinateur technique.

## **b. La structure juridique : passage de l'association à la SCIC**

La forme juridique la plus souvent choisie est celle de l'association de loi 1901. Elle constitue la forme la plus pratique notamment par rapport aux tutelles qui, la plupart du temps, ne reconnaissent que cette forme juridique. C'est aussi la forme la plus rapide d'organisation puisqu'elle permet une configuration assez libre des pouvoirs et des rôles. Elle a également été identifiée comme étant la plus pratique pour servir le projet artistique. Flexible, l'organisation en loi 1901 est donc celle qui a été privilégiée historiquement dans le secteur culturel. Pourtant, il existe d'autres formes d'organisation qui pourraient répondre à ce besoin de coopération.

### **i. Les limites du statut associatif**

Pour des raisons pratiques et simples de mise en place, les deux collectifs d'artistes, Les Galapiats et l'Amicale de production se sont établis sous le statut associatif à leur création.

A la sortie du CNAC, les fondateurs des Galapiats rêvent de créer un cirque itinérant, de faire des spectacles sous chapiteau et de partir en tournée en Amérique du Sud. Des envies, somme toute, très utopiques lorsque l'on se lance dans la création artistique. Comme de nombreuses jeunes associations, ils demandent à des proches (famille et amis) de faire partie du bureau de l'association et du Conseil d'administration. Les débuts sont

précaires, ils tentent de monter leurs spectacles, sont accueillis en résidence et petit-à-petit accèdent au régime d'intermittence. Leurs débuts de parcours professionnel se déroulent plutôt sous une bonne étoile, les résidences s'enchaînent et les tournées également. Au fur et à mesure, ils s'entourent d'une équipe administrative qui s'occupe de structurer l'association. Les artistes de leur côté ne s'occupent que du travail de création. Les Galapiats partagent des valeurs de créations et de vie « alternatives ». Ils ont envie de faire reposer leur structure sur un principe d'autogestion sans nommer de chef, de s'affranchir des codes, que ce soit dans la création et ce qui se retrouve dans la gestion administrative.

Du côté de l'Amicale de production, il y a les mêmes envies au début de l'aventure. Halory Goerger, Julien Fournet et Antoine Defoort souhaitent créer des œuvres ensemble mais aussi partager une structure et mutualiser des moyens pour monter des projets. Il y a d'un côté l'idée que chacun monte ses projets personnels et de l'autre, de monter des projets collectifs, sans créer une structure spécifique par artiste. De la même manière que pour Les Galapiats, les débuts de l'Amicale de Production évoluent petit à petit et obtiennent une reconnaissance professionnelle assez rapide.

Le projet de départ des porteurs de projets de l'Amicale de production était déjà que les administrateurs et les artistes soient associés, qu'il n'y ait pas de barrière entre les deux, à la différence des circassiens. De ce fait, la structuration de l'association et des projets se sont déroulés dans une relative harmonie. Les choses étaient claires dès le départ.

Les deux collectifs sont marqués par une ascension fulgurante, et dans les deux cas un projet ou un événement sont venus bouleverser l'organisation des choses. Très bien entourés et reconnus artistiquement, les artistes des Galapiats ont l'opportunité de s'implanter sur un territoire en Bretagne. A l'encontre de leur vœu de départ, les circassiens sont obligés, notamment pour des raisons administratives et financières de s'implanter sur un territoire.

L'implantation locale, et l'acquisition d'un chapiteau les obligent repenser le projet, de réfléchir à des actions sur le territoire. Les artistes s'émancipent des projets collectifs pour monter des projets par artistes, mais toujours sous l'égide des Galapiats. Ils décident de monter un Festival « Tant qu'il y aura des mouettes », ils y invitent d'autres compagnies, le festival est conçu comme un événement de rencontre autour du cirque. Cet événement marque l'arrivée des Galapiats sur le territoire et impacte considérablement leur réputation. Le collectif est alors soutenu par une centaine de locaux qui souhaitent adhérer pour soutenir financièrement le projet.

Du côté de l'Amicale de Production, c'est le spectacle *Germinal* qui a été un moment de tournant pour l'équipe. Le spectacle a eu un succès considérable, et eu une grosse tournée en France et à l'International. L'Amicale a du agrandir son équipe, élargir les compétences de chacun pour répondre aux différentes demandes :

Le succès de *Germinal*, avec énormément de date, a soulevé le besoin de se structurer. On avait une certaine assise financière qui a permis d'être plus confortable dans le développement de la structure et de s'assurer des partenariats institutionnels et de la coproduction avec le réseau professionnel. Il y a eu une reconnaissance internationale et européenne d'abord et ensuite nationale. (...) Cette période a été très intense, et il y a eu un énorme turn over, les gens ne restent qu'une saison et s'en vont, certains, restent après dans le réseau, dans le Conseil d'administration. On a senti un phénomène d'usure professionnelle<sup>59</sup>.

Les deux événements marquants pour chacune des structures ont révélé les lacunes en terme de structuration. La gestion d'un festival, les liens avec les différents acteurs locaux, les demandes de tournées, les recherches de financements ont demandé aux équipes de diversifier les compétences de chacun. Du côté des Galapiats, ils ont du faire appel à de nouvelles personnes pour la gestion administrative :

Et du coup on a beaucoup – on s'est vite dit que l'asso grandissait trop vite et que du coup, on est nombreux, à un moment, à s'être fait dépassés par heu... par l'ampleur que ça prenait. Déjà là, en six mois, on se retrouve avec un festival, une création collective à gérer à dix, sans metteur en scène, sans chef. En fait tout prend plus de temps parce qu'il n'y pas quelqu'un qui dit c'est comme ça et c'est comme ça. Et donc, la machine qui grandit tout ça, ça devient vite un peu flippant. Et en même temps on se dit : "Allez on y va ! C'est beau, c'est beau de l'ouvrir." C'est beau, et c'est ça qu'il faut faire<sup>60</sup>.

Les Galapiats sont contraints de repenser leurs envies d'autogestion ou du moins de réfléchir plus en avant sur la structuration de leurs projets et structure.

Concernant l'Amicale de Production, les conséquences sont moins rudes. En effet, dès la création de l'association, les fondateurs avaient conçu leur projet en réfléchissant à la mutualisation des moyens administratifs et de production. L'envie de monter plusieurs projets en même temps, collectifs ou individuels était présente dès le départ et la structure s'est montée sur ce principe.

---

<sup>59</sup>Citation extraite d'un entretien avec Emmanuelle Wattier, Directrice de l'Amicale de Production (Lille), réalise le 28 juillet 2017.

<sup>60</sup>In Témoignage de S. artiste fondateur In, EYNAUD Philippe, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Editions Dalloz, 2015. p.144.

Par ailleurs, Les Galapiats constatent les limites du statut associatif, remettent en cause les évolutions de ce statut, par rapport à la réalité :

L'association c'est un outil avec une loi de 1901 qui est très souple et très large, où on peut faire ce qu'on veut. Sauf qu'on a créé une culture associative où on se sent obligés d'avoir un président, un trésorier, un secrétaire. On se sent obligés de rentrer dans les cadres qui, en fait, sont juste liés à une culture française de l'association. En fait, on fait ce qu'on veut. Et on n'avait pas, je pense, cette connaissance-là au départ pour se dire, bon ben on fait une association collégiale avec 10 présidents, 10 coprésidents, et on crée ce qu'on veut comme collectif<sup>61</sup>.

Même si le statut associatif propose de la souplesse, les habitudes font que les associations se sont construites sur une certaine forme classique. Une convention adoptée par tous dont on n'ose pas s'affranchir.

## **ii. De la nécessité d'être accompagné dans le changement**

Au fil de leurs aventures, les deux collectifs d'artistes ressentent le besoin d'être accompagnés dans la structuration de leur projet. Les débuts du travail en collectif, les questions d'organisations entraînent trop de conflits chez Les Galapiats entre toutes les personnes impliquées, artistes et administrateurs. Tout devient sujet de discussion, les échanges sont trop passionnés. Les deux structures se tournent alors vers le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). Ce dispositif créé par l'Etat et la Caisse des Dépôts, est proposé par des structures employeuses indépendantes pour venir en appui aux structures qui en font la demande. Le but est de clarifier et de consolider les projets dans le but de pérenniser les emplois et de réfléchir au développement des structures. Dans le cadre de la loi ESS de juillet 2014, un décret d'application réaffirme la pertinence du DLA et précise les modalités de fonctionnement.

Fortes de leur envie d'affirmer dans une organisation collective, L'Amicale de production et Les Galapiats s'inscrivent dans la philosophie de l'économie sociale et solidaire. Aussi font-ils le choix de se tourner vers des structures de l'ESS, prônant la coopération. Les deux structures ont été aidées par l'URSCOP et ont associé à leur restructuration des spécialistes du secteur coopératif. L'Amicale de production a

---

<sup>61</sup> Témoignage de L. ancienne administratrice, membre fondateur, *Op.cit.* p.158.

notamment fait le choix de recruter une nouvelle directrice, Emmanuelle Wattier, issue de l'Economie sociale et solidaire, et pas du tout familière avec le secteur culturel.

Les deux collectifs d'artistes ont donc fait le choix de la SCIC, ce qui reflète leur projet politique et leur permet d'intégrer les différentes personnes qui prennent part aux projets : les artistes, les salariés, le public, les potentiels financeurs... Les deux structures ont su s'entourer d'acteurs important dans la vie de l'association et ils souhaitent poursuivre et davantage impliquer ces personnes-là dans la nouvelle organisation. Ces compagnons et partenaires seront intégrés dans les différents collèges.

### **c. Repenser l'organisation structurelle : des liens nouveaux entre artistes et administrateurs**

Dans un contexte fragilisé économiquement, la piste de la collaboration et de la coopération semble offrir une solution. Si les artistes font le choix de travailler en collectif, c'est souvent par conviction idéologique, ils partagent les mêmes valeurs et décident de mutualiser leurs savoir-faire, leurs forces et aussi les risques liés à leurs projets. Nos deux collectifs, Les Galapiats et l'Amicale de production sont animés de cette même motivation. Néanmoins, on se rend compte qu'assez rapidement la motivation économique peut être le prétexte de départ, mais qu'il est souvent vite dépassé pour faire place à un renouvellement des relations professionnelles et interpersonnelles. C'est également un moyen de questionner et de renouveler les modes de production. Dans la majorité des structures, l'organisation reproduit la répartition classique des tâches selon les compétences. Deux groupes de compétences délimitent les spécificités : les compétences artistiques et les compétences administratives. Un partage de compétences assez clair qui est à l'image d'une hiérarchie dans laquelle les artistes, toujours décisionnaires, jouent le rôle des « gouvernants » et le personnel administratif celui des « exécutants ». Même si le discours produit sur la structure affirme, dans tous les cas, une volonté d'intégrer le travail administratif au travail artistique, dans les faits cette intégration n'est pas toujours effective. Nous souhaitons dans cette partie mettre en avant les procédés mis en place par les deux collectifs étudiés. Comprendre comment est-ce que cela se traduit chez eux.

Au sein des Galapiats, le cheminement a été long et parfois douloureux. Dès la création du collectif, seule l'envie de faire ensemble les anime. Peu importe comment, ils



se lancent tête baissée dans leurs aventures. Ils n'ont pas d'idées préconçues, pas de projet de départ. Ils sont dans le faire, avec une certaine envie de se démarquer de la création traditionnelle. Ils revendiquent l'autogestion et la volonté de tout faire par eux-mêmes. Ceci entraîne une grande improvisation à la fois dans les actes et dans les rapports humains qui sont très bruts. La production de spectacles est l'activité dominante chez les Galapiats et les administrateurs sont là pour rendre possible les créations et pour structurer l'association. L'arrivée d'un premier chapiteau donne un nouvel élan à Galapiat. Celui-ci ne sert pas uniquement à accueillir les créations du collectif mais est l'occasion de développer un nouveau volet d'activité : il est l'occasion de mettre en place des projets locaux et d'initier des partenariats avec le territoire. Cette nouvelle dimension du projet a été initiée par l'une des administratrices. Ces activités permettent un fort ancrage territorial, d'attirer les partenaires institutionnels et d'accroître la notoriété du collectif.

A mesure que l'activité des Galapiats s'accroît, l'absence d'organisation structurelle se fait sentir. La création de spectacles et leurs tournées, l'organisation d'un festival, l'acquisition du chapiteau et la gestion administrative au quotidien et les premières envies de projet solo de certains artistes, toutes ces tâches contribuent à la saturation de l'équipe administrative. Elle est constamment dans la gestion du quotidien, des contraintes et cela sans avoir le temps de prendre du recul. A cela s'ajoute un nombre croissant de nouveaux collaborateurs qui veulent eux aussi prendre part aux activités. Tout ceci remet considérablement en cause les modes d'organisation choisis à la création de l'association.

Les membres de Galapiat se doivent de prendre le temps de réfléchir aux espaces de discussions et de s'interroger sur les espaces de prises de décisions. Quelle place peuvent alors prendre les administrateurs ? Et les artistes ? Au sein de ce collectif ultra démocratique, la difficulté est d'accorder tout le monde sur la gestion de l'association, de réorganiser la gestion des projets individuels tout en conservant la dimension collective.

La taille de GALAPIAT cirque implique donc déjà une forme de gouvernance décentralisée par projet, mais activement administrée et coordonnée. Les fonctions centrales de gestion étant saturées du fait de cette centralisation, une déconcentration doit pouvoir être structurée pour permettre le nouveau passage d'échelle, permettant à GALAPIAT CIRQUE de se développer au-delà de la compagnie GALAPIAT fondatrice<sup>62</sup>.

Les Galapiats doivent revoir l'organisation structurelle de l'association, et trouver la juste place de chacun, celle de l'équipe administrative et celle des artistes. La mission est

---

<sup>62</sup> In, EYNAUD Philippe, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Editions Dalloz, 2015. p.148.

d'affirmer Galapiat comme étant une aventure collective, tout en permettant à chaque artiste d'investir un espace individuel de création. Dans ce cadre-là, l'équipe administrative aura la tâche d'accompagner les projets personnels, tout en s'occupant de la gestion administrative du collectif. Il n'est pas rare que les administrateurs s'inscrivent dans une mission pédagogique avec les artistes de manière à leur expliquer les rouages de la structuration des projets.

Il a fallu au collectif en passer par une période de tension et de crise entre les administrateurs et les artistes pour qu'ils se penchent sur l'organisation structurelle des Galapiats. Cette étape a nécessité un accompagnement non négligeable (à l'occasion du DLA) pour définir correctement la structure désirée. Le terreau était bien présent dès le départ, les projets et les idées mis en place étaient bonnes, il leur fallait avant tout trouver la méthode.

Il y a eu une résistance de la part d'une partie du groupe à se poser des questions, à oser dire que ce que fait Galapiat c'est politique, a osé gérer les conflits. La crise d'il y a un an a permis aussi d'éclaircir ces questions, notamment comment on fait pour mettre en accord nos actes et nos idées, comment on fait pour mettre des mots sur nos actes<sup>63</sup>.

C'est bel et bien l'appétence d'un outil démocratique, l'envie d'affirmer que chacun des acteurs (artistes/ administrateurs) puissent s'exprimer sur tous les sujets sans censure. Alors certes, il paraissait inévitable que le conflit éclate, mais dans le cas des Galapiats, ce conflit a été salutaire pour réfléchir à la structuration du collectif. Les nouveaux espaces de réflexion et de prise de décision ont été construits de manière à ne pas reproduire ce qui ne fonctionnait pas. Nous verrons plus en détail comment cela s'est traduit dans l'étude des modes de gouvernance.

Au contraire des Galapiats, l'Amicale de production s'est construite sur l'envie de « mettre au même niveau, artiste et producteur (...) (dans) l'idée qu'une création ce n'est pas qu'un artiste tout seul qui crée et qui va manager une équipe, mais c'est plutôt une équipe qui crée l'œuvre. <sup>64</sup> ». Le collectif revendique, à travers ses créations, une méthode de travail singulière, où tout le monde est parti prenante à l'acte créatif :

---

<sup>63</sup> Citation extraite d'un entretien avec Lucile Mulliez, ancienne co-coordinatrice de Galapiat Cirque, aujourd'hui accompagnatrice et formatrice de l'Escargot migrateur, réalisé le 6 juillet 2017.

<sup>64</sup> Citation extraite d'un entretien avec Emmanuelle Wattier, *Op. Cit.*

Tout le monde va être associé à différents moments de l'œuvre. On passe aussi beaucoup de temps en dehors du plateau, on fait du plateau toujours en dernière minute. C'est un gros travail de brainstorming, de jeux, de travail collaboratif avant de savoir ce qu'on va faire au plateau<sup>65</sup>.

C'est la force de ce binôme artiste/administrateur qui anime l'Amicale de production. Il s'agit d'emblée d'embarquer tout le monde dans une aventure collective que les fondateurs appellent « Coopérative de projets artistiques ». Cette philosophie de travail est le fondement même de l'organisation au sein de l'Amicale. Elle permet que chacun soit en mesure de comprendre les différentes contraintes de chacun des postes. Ainsi en participant au travail de plateau, l'administrateur comprend la temporalité de création, étant intégré au processus de création, il lui est plus facile de mettre en œuvre la gestion administrative et financière du projet. Quant à l'artiste, il s'agit pour lui de mesurer les différents enjeux administratif et d'appréhender l'inscription de sa (ses) créations(s) dans le projet global de la structure. Pour chaque projet mis en production, une forme de collaboration libre se met en place entre artistes, chargés de production, chargés de diffusion, et autres corps de métier. Il est important qu'une certaine égalité entre les porteurs de projet et les équipes existe. Julien Fournet, l'un des fondateurs de l'Amicale de production est lui-même directeur, producteur et artiste, il participe sous les différentes casquettes aux projets de ses collègues, et mène lui aussi des projets personnels.

L'Amicale de production trouve son équilibre avec une organisation du travail qui repose sur le partage des tâches. C'est d'ailleurs cela qui fait la singularité et la force de l'Amicale de production. Cette réflexion sur la mutualisation des compétences est l'essence même du collectif. Ils ont su créer une structure qui permette à chacun des membres (artistes/ administrateurs) de monter une création, de créer son propre projet s'il le souhaite tout en affirmant une volonté de collectif et ceci se traduit également sur le partage des risques. Ils se positionnent comme des producteurs de spectacle. Par ailleurs, cette bienveillance professionnelle se traduit dans une solidarité financière qui consiste en un partage des risques financiers qui sont répartis sur l'ensemble du collectif : il s'agit d'utiliser les bénéfices de certains projets au profit d'autres projets plus fragiles.

(...) Chaque projet a une comptabilité analytique, *Germinal*, *On traversera le pont*, ... ça veut dire que par année, on peut dire que le projet a généré tant de recettes ou tant de charges. Ce qui permet à la fin de dégager d'éventuels bénéfices. Les bénéfices de chaque projet sont divisés en 2, une partie revient au projet et l'autre partie est soit reversée à des productions en souffrance, soit au fonctionnement de

---

<sup>65</sup> *Ibidem*

l'Amicale, ce qui va financer de l'investissement, ... ça démontre une volonté de coopération assez forte parce qu'il y a à la fois des projets collectifs mais il y a aussi des projets individuels, comme Un faible degré d'originalité, qui est uniquement porté par Antoine Defoort, et malgré tout il décide de diviser les bénéfices en deux.

Chaque projet contribue à financer le fonctionnement et l'équipe par exemple on prend 22% de chaque session pour financer le fonctionnement, 15% pour les coproductions, et on gère en interne les droits d'auteurs, et on prend 10% ou 12% pour une participation au fonctionnement<sup>66</sup>.

A la différence des Galapiats, l'Amicale de production a su, dès le début de l'aventure, mettre en place un certain nombre d'outils, de procédés qui permettent la coopération et d'atteindre cet idéal. Ils ont toujours attaché une grande importance à mesurer les conséquences de leur organisation, de s'interroger sur la viabilité des décisions prises et leur impact sur le groupe. Au-delà de la seule gestion de l'Amicale de production, ils souhaitent pouvoir échanger sur leurs pratiques, leurs modes de gestion avec des compagnons de route ou des structures partenaires. Ceci peut prendre la forme de spectacles, ainsi Julien Fournet a créé les trois conférences spectacles « *Amis, il faut faire une pause* », dont les sujets sont des études sur le spectacle vivant :

**"Spectateurs de tous les pays, unissez-vous"**

Qu'est-ce qui se passe quand on voit un spectacle ? (Ou la question de l'expérience esthétique)

**"La culture, c'est dangereux "**

Qu'est-ce qu'un événement populaire ? (Où la question de la fonction politique dans la culture)

**"Manifeste pour une nouvelle guilde de créateurs"**

De quoi est fait un événement (matière, texture et trame) ? (Ou la discipline du temps comme science-fiction politique)<sup>67</sup>

Ils sont également à l'initiative de workshops, programmés dans d'autres structures, pour défendre le principe de la mutualisation et de le confronter à la situation économique du spectacle vivant. Alors que le monde artistique est gouverné par la compétition et l'inégalité, l'Amicale de production revendique la place de l'humain dans les processus de création.

---

<sup>66</sup> *Ibid.*

<sup>67</sup> <http://www.amicaledeproduction.com/projets/amis.php>

#### **d. Un mode de gouvernance redéfini**

La volonté des collectifs de repenser les relations à l'intérieur de leur structure va de pair avec une réflexion sur les modes de gouvernance. Au début de leurs aventures, ces modes de gouvernance reposent pour chacune de nos structures sur les instances créées par le statut associatif. Les Galapiats s'entourent d'un Conseil d'Administration bienveillant, constitué de membres de leurs familles et d'amis, quant à l'Amicale de production, le Conseil d'Administration réunit des professionnels du spectacle vivant choisi entre autre pour aider à la diffusion de l'image du collectif. Très vite, face à la spécificité des projets il leur faut, pour chacune d'elle, créer des instances de dialogues spécifiques. La gouvernance des structures doit faire écho aux enjeux de pluriactivité mis à l'œuvre à Galapiat et à l'Amicale de production, et doit répondre à un enjeu fort d'implication participative tant des salariés que des partenaires. Les structures étudiées n'ont pas de modèle de référence aussi, elles ne peuvent pas calquer leur organisation sur des modèles existants.

Partant d'une association avec un projet professionnel identifié, les collectifs sont ainsi confrontés à la polymorphie de l'outil de production, tandis que les équipes qui viennent renforcer la structuration professionnelle de la structure s'étoffent. La pluriactivité développée par les structures, entre démarches artistiques et actions culturelles de territoires, questionne sans cesse le fonctionnement de l'association comme outil collectif et de production. Elle interroge nécessairement l'articulation des prises de décisions, au-delà de la responsabilité identifiée dans l'élection d'instances de gouvernance classiques et de directions hiérarchiques verticales<sup>68</sup>.

Pour Les Galapiats et l'Amicale de production, il s'agit de trouver la structuration qui leur permettra de faire exister à part entière les différents projets qui émanent du collectif. Le projet des Galapiats se décline en trois segments d'activités : l'animation d'une vie associative sur le territoire, grâce à l'implantation du Chapiteau, les créations collectives, les créations individuelles des artistes. Ce projet réunit pas moins de 50 sociétaires : 10 administrateurs, une trentaine d'artistes et des bénévoles actifs. Depuis peu le projet s'est également ouvert pour permettre l'entrée de nouveaux artistes dans le collectif.

L'organisation initiale des Galapiats présentait un essoufflement, certains membres du collectif ressentaient un épuisement dû au processus de prise de décision, bien que celui-ci soit voulu démocratique. Sans apporter de réponses toutes faites, le DLA et le passage en SCIC ont permis de réfléchir et de construire une nouvelle organisation. Les projets

---

<sup>68</sup> In, *Enjeux et perspectives du renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles*, UFISC, 2014. p.13-14.

individuels voient ainsi le jour sous forme de « cellule ». Chacune d'elle permet aux artistes de porter leurs projets personnels. Ceci résout l'engorgement dont était victime l'administration centrale. Cette organisation permet aux artistes de créer librement, sans se sentir opprimés par l'équipe administrative qui quant à elle peut par cet intermédiaire, se consacrer au projet collectif.

Cette rencontre avec N. nous amène à réellement affirmer les possibilités de l'association GALAPIAT et de l'équipe administrative actuelle d'accompagner les projets de création. Dans l'équipe administrative, nous sentons le besoin de continuer d'accompagner les projets de chacun. Nous avons envie de travailler avec vous. Il s'agit de définir le fonctionnement, le pourquoi, le comment... Mais nous n'excluons plus cette possibilité. Et nous avons envie de nous partager ce travail-là, chacun de nous pouvons accompagner un ou deux projets artistiques, ou alors se partager l'accompagnement de projets<sup>69</sup>.

La gouvernance des cellules est autonome, chaque artiste gère son projet comme il l'entend avec une équipe administrative dédiée, dans le respect du projet du collectif. Reste à trouver le fonctionnement idéal pour remplir la mission de gérant. La tâche la plus ardue pour Les Galapiats a été de structurer la gestion centrale du collectif. « Les Galapiats depuis 10 ans que cela existe a toujours été dans un fonctionnement très collectif avec une envie de ne pas avoir de chef ou de leader, ou alors de chef et des leaders à des endroits spécifiques et pas une tête qui porte les choses<sup>70</sup> », souligne Lucile Mulliez dans l'entretien qui nous a été accordé. Les Galapiats ont toujours fonctionnés en autonomie, sans leader. Au début du passage en SCIC, Les Galapiats s'attachent à rentrer dans les cases de ce nouveau statut, sans prendre le temps, encore une fois, de tenir compte de leurs propres envies à cet endroit. Les premières tentatives n'ont pas été concluantes, créant à nouveau des zones de conflit et d'inconfort pour les co-gérant :

L'arrivée du co-gérant a brouillé les choses. Les co-gérants se sont sentis responsable avec une grosse charge sur les épaules et comme cela n'avait pas été très travaillé sur la réflexion de leur mandat, les fonctions derrière ces co-gérants, ce n'était pas clair. Du coup, les co-gérants ont pris top de pouvoir selon le collectif. Alors que pour le collectif il s'agissait plutôt de mettre le nom sur un papier comme avec l'association<sup>71</sup>.

Aujourd'hui, pour éviter ces tensions, ils ont pris le parti de répartir la cogérance sur trois personnes dont un artiste (qui va donc cumuler le statut de cogérant et le régime

---

<sup>69</sup> Extrait de la Gazette de l'association Galapiat Cirque, n°5 Décembre 2011. In, EYNAUD Philippe, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Editions Dalloz, 2015. p.148.

<sup>70</sup> In Entretien avec Lucile Mulliez, *Op. Cit.*

<sup>71</sup> *Ibidem.*

d'intermittence). A trois, ils se retrouvent à la tête du collectif, de l'entité Galapiat. Ils ont principalement une mission de collecte et de circulation de l'information<sup>72</sup>. Cette organisation amorce petit à petit le passage en SCIC.

Cette organisation spécifique permet de prendre en compte tous les membres et de répartir la parole. Une vigilance particulière est également apportée à la circulation de la parole et à l'épuisement que pourrait causer la gestion d'un tel collectif.

Ainsi, les séminaires sont mis en places, ils réunissent l'ensemble des associés de la SCIC (personnes morales ou physiques) actifs à savoir les salariés, les artistes, les bénévoles impliqués dans la gestion, les techniciens et le bureau. Le fonctionnement de ces séminaires a été écrit de manière à ce qu'ils se déroulent toujours de la même manière. Les séminaires ont lieu 4 fois par an et ils décident des grandes orientations, prennent soin au bon fonctionnement. Avant chaque séminaire, les coordinateurs rédigent les documents préparatoires qui présentent les sujets qui vont être abordés.

Dans un souci de transversalité d'autres réunions sont organisées à différents niveaux : **les réunions de co-coordination** interviennent à un niveau intermédiaire, elles relèvent plus de l'opérationnel. Elles ont lieu toutes les semaines, un représentant de chaque corps de métier est présent. **Les réunions de fonction** ont lieu trois fois par an et réunissent toutes les personnes de la fonction concernée.

De manière pratique, Les Galapiats s'organisent en 4 collèges :

- **un collège cocoordination** (les coordinateurs et un artiste référent) ;
- **un collège production-diffusion par cellule** (avec un représentant de chaque cellule, dont un représentant du projet local) ;
- **un collège de structures associées** (collectivités, associations partenaires) ;
- **un collège des « visionnaires »** (amis, membres du CA, et les artistes, techniciens... n'ayant pas intégré d'autre collège).

Les personnes ont la possibilité de changer de collège à chaque début de séminaire, en fonction des mandats que leur procurent les cellules, sachant que les individus peuvent changer de projet quand ils le souhaitent.

Cette structuration doit faire ses preuves, mais elle semble efficace à l'heure actuelle. Elle permet notamment d'apporter une certaine assise face aux partenaires. Elle devient une force, le collectif se transforme en entreprise avec une forte implantation locale et vectrice d'emploi. Une façon d'ancrer le projet encore plus fortement. Le défi que devront relever

---

<sup>72</sup> Voir schéma de gouvernance, in Annexes, 2.

Les Galapiats est de faire face à l'évolution constante de la taille du collectif et qui de fait risque de faire évoluer les projets et les envies de chacun.

L'Amicale de production est encore une association à l'heure où est écrit ce travail. Le passage en SCIC a été acté et aura lieu en janvier 2018. C'est en ce moment même que le collectif réfléchit à l'organisation de la coopérative, comment va s'organiser la gouvernance. Depuis son arrivée, Emmanuelle Wattier a la mission d'évaluer la faisabilité pour la structure de basculer de l'association à la coopérative et de créer ainsi les différentes instances de gouvernance qui vont exister dans la future SCIC. Depuis ses débuts, l'Amicale de production a souhaité être dans une relation la plus horizontale possible et la réflexion sur la gouvernance de la SCIC ne déroge pas à cette règle, il s'agit d'amorcer cette transformation dans une concertation collective :

La coopérative ce n'est pas qu'un mot, il faut aussi que ce soit dans les faits. A partir de septembre 2016, on a créé des groupes de travail pour étudier la faisabilité de la transformation en coopérative dans lesquels on a associé à la fois artistes et producteurs. On veut mettre au même niveau de décision dans la gouvernance, artiste et producteurs, porteurs de projets...<sup>73</sup>

Il s'agit d'inscrire tout le monde dans une politique du changement. Même si l'envie est latente depuis la création de l'association, on le sent notamment grâce aux différents réflexes coopératifs utilisés par l'Amicale de production, il faut que tous les salariés, et tous les partenaires de l'Amicale prennent leur place dans ce changement de structure :

Dire que tout le monde pouvait décider, que salariés et artistes pouvaient prendre des décisions de manière communes, parce que finalement ce n'était pas le cas auparavant. Il a fallu que chacun se rende compte de ce que cela signifiait d'être en coopérative et que ce soit une SCOP ou une SCIC, ça voulait dire que tous les salariés, qu'ils soient intermittents ou permanents puissent participer d'une manière ou d'une autre aux décisions stratégiques de la structure<sup>74</sup>.

Le changement de structure juridique va de pair avec une évolution de l'activité. Avec le départ de l'un de ses fondateurs, l'Amicale de production souhaite se réorganiser et pouvoir accueillir de nouveaux artistes en son sein tout en conservant la dimension de coopérative de projet.

---

<sup>73</sup> In Entretien avec Emmanuelle Wattier, *Op. Cit.*

<sup>74</sup> *Ibidem*



Le fait d'ouvrir à de nouveaux artistes que les fondateurs, ça a été un choix solidaire et ça se confirme que ce modèle coopératif pouvait convenir plutôt que d'être en relation de prestation de service avec un bureau de production ou de créer sa propre compagnie. Et c'est aussi un enjeu économique, si on n'intégrait pas de nouveaux artistes on ne pouvait assurer le même rythme d'activité. Parce qu'avec le départ d'Halory, qui était un artiste qui produisait des grosses productions, il fallait combler. Et il y a aussi le besoin de se nourrir artistiquement, on ne peut pas créer cette émulation collective, si il n'y a pas d'autres artistes<sup>75</sup>.

La gouvernance de la SCIC doit ainsi prendre en compte ces changements. Cette volonté d'ouvrir la structure à d'autres artistes témoigne également de l'envie de l'Amicale de production de faire évoluer les pratiques en terme de gestion de projets. Le collectif propose à ceux qui le souhaitent, à ceux qui sont portés par une idéologie commune, de pouvoir créer leurs projets, et cela dans une vision solidaire du spectacle vivant. Ils souhaitent ainsi favoriser le rapprochement entre pairs plutôt que de créer de la concurrence en obligeant chaque artiste ou porteur de projet à créer sa propre structure. Cette réflexion permet en partie d'apporter une solution aux contraintes économiques qui étranglent le secteur.

De la même manière, l'Amicale de production entend revoir les modes de relation entre les artistes/ producteurs et les établissements culturels. A la création de l'Amicale, Halory Goerger, Julien Fournet et Antoine Defoort ont eu envie d'avoir un Conseil d'administration qui leur permettrait de créer du réseau. Ils ont ainsi demandé à des personnes ressources d'être les membres du bureau : ils se sont ainsi entourés de Matthieu Goeury, programmateur, Eliane Dheygere, directrice du Vivat à Armentières, Romaric Daurier, directeur du Phénix à Valenciennes, Anne Rougeot, directrice de production à la MAC de Créteil, Milena Dabetic, Coordinatrice du réseau des musiques actuelles le RAOUL, et Lucia Fradin, artiste. Ceci leur a permis de faire rayonner leurs projets dans ces différentes structures et leur a également permis d'avoir une certaine stature face aux autres établissements culturels. Au sein de la SCIC, ils entendent poursuivre cette dynamique :

Et dans l'ambition de l'Amicale, on a aussi envie de contribuer à faire évoluer ce qu'est la production et la création du spectacle vivant aujourd'hui et repenser les relations entre artistes/ producteurs / Scènes nationales et on souhaiterait pouvoir compter parmi nos sociétaires des scènes nationales fidèles, par exemple le Phénix ou le Vivat<sup>76</sup>.

De manière pratique, et dans une volonté de simplification maximale, ils souhaitent organiser la SCIC en 3 collèges :

---

<sup>75</sup> *Ibid.*

<sup>76</sup> *Ibid.*

- **les salariés** (au régime général et sous le régime de l'intermittence)
- **les partenaires artistiques**
- **les personnes ressources**

Pour ce qui est de la gérance de la SCIC, l'Amicale de production souhaite faire une distinction : « On s'est beaucoup questionné sur ce qu'était l'Amicale de production et ça a vraiment confirmé le fait que ce soit un projet coopératif et un projet artistique<sup>77</sup> ». Dans un souci de gérer au mieux d'un côté le projet coopératif et de l'autre le projet artistique, deux fonctions distinctes sont créées : celle de gérant, qui gère la coopérative, et celle de coordinateur artistique qui gère le projet artistique. Ces derniers sont élus pour trois ans. Leur rôle est d'animer la réflexion sur le projet artistique de l'Amicale en concertation avec l'ensemble des porteurs de projets et l'ensemble des producteurs. Pour la première période de la SCIC, Antoine Defoort et Julien Fournet seront les premiers coordinateurs artistiques mais à terme il est question que cette fonction tourne au sein de l'équipe :

C'était assez naturel qu'Antoine et Julien soient coordinateurs artistiques mais on a vraiment voulu dissocier ce statut de fondateur parce qu'on sentait qu'auprès des autres porteurs de projets ça pouvait coïncider un peu. On veut vraiment éviter que les artistes soient estampillés Amicale de production, mais qu'ils gardent l'entière responsabilité du geste artistique, donc on a créé un mandat artistique, ils seront élus pour avoir cette coordination artistique pendant 3 ans. On veut que tout le monde puisse choisir les coordinateurs artistiques<sup>78</sup>.

Avant la mise en place de ces modes de gouvernance spécifiques, les deux collectifs ont été impactés par des départs de collaborateurs. Halory Goerger, l'un des fondateurs de l'Amicale de production a quitté le collectif alors que le passage en SCIC était en réflexion. Il est important pour nos deux structures étudiées de faire en sorte que la gérance de la coopérative soit indépendante des allers et venues des différentes personnes de sorte qu'elles ne soient pas fragilisées au départ de l'un d'entre eux. Cette démarche est clairement différente de celles menées par l'ACP Manufacture Chanson et 2R2C qui ont à leur tête des gérants présents depuis le début de l'aventure et sans qui, on a du mal à voir les choses pourraient évoluer. Le défi de la structuration est de faire prendre conscience de la solidarité du groupe et de toutes ses composantes artistiques et administratives. La gageure des collectifs est d'adapter la gouvernance au fil du temps et à mesure que les projets de la structure évoluent ou que de nouvelles personnes rejoignent ou quittent le collectif.

---

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> *Ibid.*

Le support administratif choisi est essentiel. Nous l'avons vu, il y a des différences notables entre la SCOP et la SCIC. Après une étude plus approfondie, on se rend compte que la SCOP est, dans le cas du travail avec des artistes sous le régime de l'intermittence, plus complexe, voire pas du tout adapté. Dans les trois cas étudiés et structurés en SCIC, nous l'avons vu, les projets sont en parfaite cohérence avec le statut juridique. La répartition en collèges laisse une place à chacun des partenaires des structures artistiques et culturelles. La SCIC permet que tout le monde trouve sa place. Ainsi 2R2C, fonctionne parfaitement, la SCIC permet de fédérer plusieurs interlocuteurs autour d'un secteur celui des arts du cirque et des arts de la rue. Les Galapiats, quant à eux, ont eu un début plus hésitant, mais la structuration leur a permis de trouver du sens dans leur démarche. Enfin, il est très important de pointer les difficultés persistantes des structures juridiques avec le régime d'intermittence. Même si la SCIC est plus adaptée à composer avec le régime, alors que la SCOP n'est absolument pas adapté au régime, la question n'est en rien réglée et promet des échanges animés dans l'avenir.

## CONCLUSION

La culture représente un secteur économique particulier. Nous avons décrit dans cette étude les liens et les apports respectifs entre l'économie sociale et solidaire et le spectacle vivant, avec des exemples à l'appui. Le spectacle vivant est entouré d'un cadre normatif contraignant qui façonne le modèle économique actuel et il est important, et même indispensable, aujourd'hui de repenser et de refonder ce modèle de sorte qu'il ne soit plus à ce point dépendant du secteur public.

Il est incontestable que certaines structures culturelles font de l'Economie Sociale et Solidaire sans le savoir. *A contrario*, il ne suffit pas que les structures relèvent des coopératives pour garantir le succès de ce modèle économique. Il faut veiller à l'adhésion de chacune des parties prenantes : porteurs de projets, salariés, partenaires. Ce qui va nous intéresser les prochaines années c'est de mesurer l'évolution de ces structures sur la durée. Nous devons être attentifs au modèle coopératif dans le secteur culturel et ses évolutions dans l'avenir. Un tournant décisif peut s'engager. Nous devons avoir également une vigilance toute particulière à la place des artistes. *Quid* du régime spécifique de l'intermittence ? Dans le cas des structures que nous avons rencontré les paris sont pris. Il n'y a aucun précédent en la matière, les choix qu'ils font vont sans doute faire jurisprudence à ce sujet.

Nous avons mené notre recherche avec en ligne de mire la transformation possible des modes de production du spectacle vivant par le biais de l'économie sociale et solidaire. Nous nous sommes rendu compte que le statut coopératif permet de réfléchir aux modes de gouvernance, et donc, à la façon dont on a envie de mener un projet artistique que l'on soit administratifs ou artistes. La volonté première des structures administratives est de favoriser l'émergence artistique, de donner les moyens à la création et d'offrir des espaces de mutualisation en vue de l'épanouissement des artistes. Elles s'engagent également à défendre une pratique artistique sur un territoire. Ainsi, l'ACP Manufacture Chanson s'engage dans la défense de la chanson et pour la professionnalisation des artistes dans cette discipline. Quant à De rue de cirque, la coopérative s'est inscrite dans « [la défense de] deux disciplines : le cirque de création et l'art dans l'espace public sous une forme permanente et non pas dans une logique de

festival »<sup>79</sup>. En ce qui concerne les structures d'artistes, il s'agit davantage de mettre en pratique un projet artistique, un rêve d'idéal. Les artistes ont l'envie de créer leur propre projet sans contraintes. Lorsque les artistes s'emparent des structures coopératives c'est à la fois pour réfléchir à la mutualisation, à mettre en place un outil adapté à la mutation économique sectorielle, ou encore de se mettre ensemble pour faire face aux baisses de financements. Ainsi, la prise de risque est partagée, répartie et conscientisée par tous. Cet état d'esprit de travail est une notion essentielle pour contrer les mentalités individualistes. Nous sommes actuellement dans une période de transition qui consiste à recréer du collectif.

La structuration coopérative permet également aux artistes de repenser leur rapport au public. L'offre culturelle, la création, augmente beaucoup plus vite que le public. L'économie sociale et solidaire est un outil intéressant pour revoir les modalités d'échanges avec le public. Ainsi, la SCIC permet dans ses statuts d'impliquer des bénévoles dans le mode de gouvernance. Il leur est ainsi proposé d'échanger autour des actions de la structure. Ce dispositif est un moyen formidable pour impliquer les habitants d'un territoire, de leur faire comprendre le fonctionnement des structures artistiques et culturelles, les modes de création. En ce sens, l'économie sociale et solidaire permet de repenser la culture sur les territoires. Nombreuses structures ont réanimé des territoires en baisse d'activité culturelle grâce à leur implantation. Nous pouvons faire le rapprochement avec les droits culturels : passer par l'économie solidaire est une démarche volontaire qui s'inscrit dans les droits culturels en ce qu'elle permet de repenser et d'encourager la place de la culture sur les territoires. C'est également une manière de revoir les liens qui unissent les structures artistiques et culturelles et les collectivités territoriales. Cependant, nous avons pu constater, avec chacune des structures interrogées, que les collectivités territoriales sont encore assez réticentes à s'engager dans le capital des coopératives. Les réactions et les avis sont assez partagés dans ce domaine, comme l'a souligné Emmanuelle Wattier :

J'ai un peu questionné la DRAC. Ils le perçoivent encore comme de l'ingérence. Je me suis rendue compte de l'écart dans la culture coopérative et ce que cela veut dire d'être associé. Il y a encore une acculturation à ce niveau-là. Les Collectivités territoriales n'y voient pas toujours un intérêt et ne peuvent pas rentrer au capital de toutes les SCIC. Elles font des choix de financements. La première chose que je voulais confirmer c'était qu'à leur niveau ça ne change rien qu'on passe d'association à SCIC. Nous aussi, on n'est pas certains de vouloir les associer à ce niveau là. à la limite on aurait tendance à créer un "comité des financeurs" avec les partenaires institutionnels : l'Etat, la Région, la ville de Lille pour créer un

---

<sup>79</sup> In Entretien Rémy Bovis, *Op. Cit.*

dialogue territorial avec eux. [...] De tout de suite vouloir associer les collectivités territoriales et les institutions, je pense que c'est un autre pas qui implique le territoire et une autre réflexion. On veut les associer mais dans un second temps<sup>80</sup>.

Dans l'absolu, Le modèle coopératif ne répond pas à des besoins, il est un moyen de s'adapter. Et c'est le choix qu'ont décidé de faire certains porteurs de projet et certains artistes. Une manière de revoir le modèle économique, d'appréhender différemment les liens avec le territoire. Nous avons également observé que les regroupements d'artistes, les expériences coopératives sont des facteurs favorisant l'emploi des personnes et l'innovation.

Aujourd'hui, toutes les structures quelles qu'elles soient et pas seulement les structures du tiers secteur, c'est également le cas des structures institutionnelles, réfléchissent à comment faire évoluer leur modèle économique face aux restrictions budgétaires. Il ne s'agit pas de généraliser et de dire que l'économie sociale et solidaire est la réponse pour tout le secteur culturel. En revanche, des ponts sont possibles, des exemples de fonctionnement, des aspects des modes de gouvernance peuvent être empruntés aux modèles coopératifs. Aujourd'hui, les organisations de l'économie sociale et solidaire ne peuvent exclure la culture de leur réflexion. Mais à l'inverse, on ne peut pas réfléchir à l'évolution des modèles de la culture sans prendre en compte les lois ESS et toute la réflexion actuelle sur l'ESS. La culture et l'économie sociale étant mieux comprises, cela devrait permettre de changer les façons de penser le secteur culturel. En terme économique, l'ouverture de l'économie solidaire peut permettre aux structures de s'ouvrir à de nouveaux modes de financements qui relèvent de l'entrepreneuriat social. De décroiser les politiques liées à la culture à l'emploi, à la cohésion sociale, de réfléchir à une transversalité plus en avant des financements. Il est important que le secteur culturel soit appréhendé pour ses apports pluridisciplinaires.

---

<sup>80</sup> In Entretien Emmanuelle Wattier, *Op. Cit.*

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- HENRY Philippe, *Un nouveau référentiel pour la culture, Pour une économie participative de la diversité culturelle*, Editions de l'Attribut, 2014.
- COLIN Bruno et GAUTIER Arthur, *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Editions Eres, 2010.
- LAVILLE Jean-Pierre, *L'Economie sociale et solidaire, Pratiques, théories, débats*, Editions du Seuil, Collection Points, 2010
- BORRITS Benoît, SINGER Aurélien, *Travailler autrement : Les Coopératives*, Editions du Détour, 2017.
- DE LARMINAT Luc, RIVERA-BAILACQ Lucile, SOURISSEAU Réjane, *Art, Culture et Economie Solidaire, Dix récits d'initiatives*, Opale, 2016.
- EYNAUD Philippe, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Editions Dalloz, 2015.
- LACROIX Géraldine et SLITINE Romain, *L'Economie Sociale et Solidaire*, Editions PUF, Collection Que Sais-je, 2016.
- Philippe HENRY, Daniel URRUTAGUIER, Cyril DUCHÊNE *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, Culture études 2012-1. DEPS – Ministère de la Culture et de la communication, janvier 2012.
- Cécile BAZIN et Jacques MALET, *La France associative en mouvement*, 14ème édition, Septembre 2016.

### Sites ressources

- Site Opale, Culture et Economie Sociale et Solidaire : <http://www.opale.asso.fr/>
- Site de l'UFISC, Union fédérale d'intervention des structures culturelles : <https://www.ufisc.org/>
- Site Légifrance, <https://www.legifrance.gouv.fr>
- Site le Labo de l'ESS : <http://www.lalabo-ess.org/>
- Site Les SCOP : <http://www.les-scop.coop>
- Site du Syndeac : <http://www.syndeac.org>

### Etudes

- *Enjeux et perspectives du renouvellement de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles*, UFISC, 2014.
- *Culture et Economie Sociale et Solidaire*, Cultures d'entreprendre, Panorama en Poitou Charente, Cress Poitou-Charentes, Septembre 2014.
- *Panorama de l'Economie Sociale et Solidaire en France*, CNCRES, 2015.

- *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCRES), Juris Editions Dalloz, Collection Hors-série Juris, 2017.
- *Regards Croisés Sur Quatre Lieux de Coopération Artistique Et Culturelle De La Communauté D'agglomération De Plaine Commune (93) – Opale*
- Journée « *Culture et économie solidaire* » - retranscription organisée le 25 janvier 2007 au Conservatoire National des Arts et métiers (Paris).
- *Rapport Latarjet*.
- [http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/latarjet/rapport\\_7mai2004.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/latarjet/rapport_7mai2004.pdf)

### **Articles**

- La Lettre du Réseau des Collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire – Mars 2016, n°26 Spécial Culture.
- « Scop et Scic, une piste d'avenir pour l'entrepreneuriat », In Participer n° 650, Janvier – Février - Mars 2014.
- Revue de l'Observatoire de l'ESS en Ile-de-France, novembre 2013.

### **Lois**

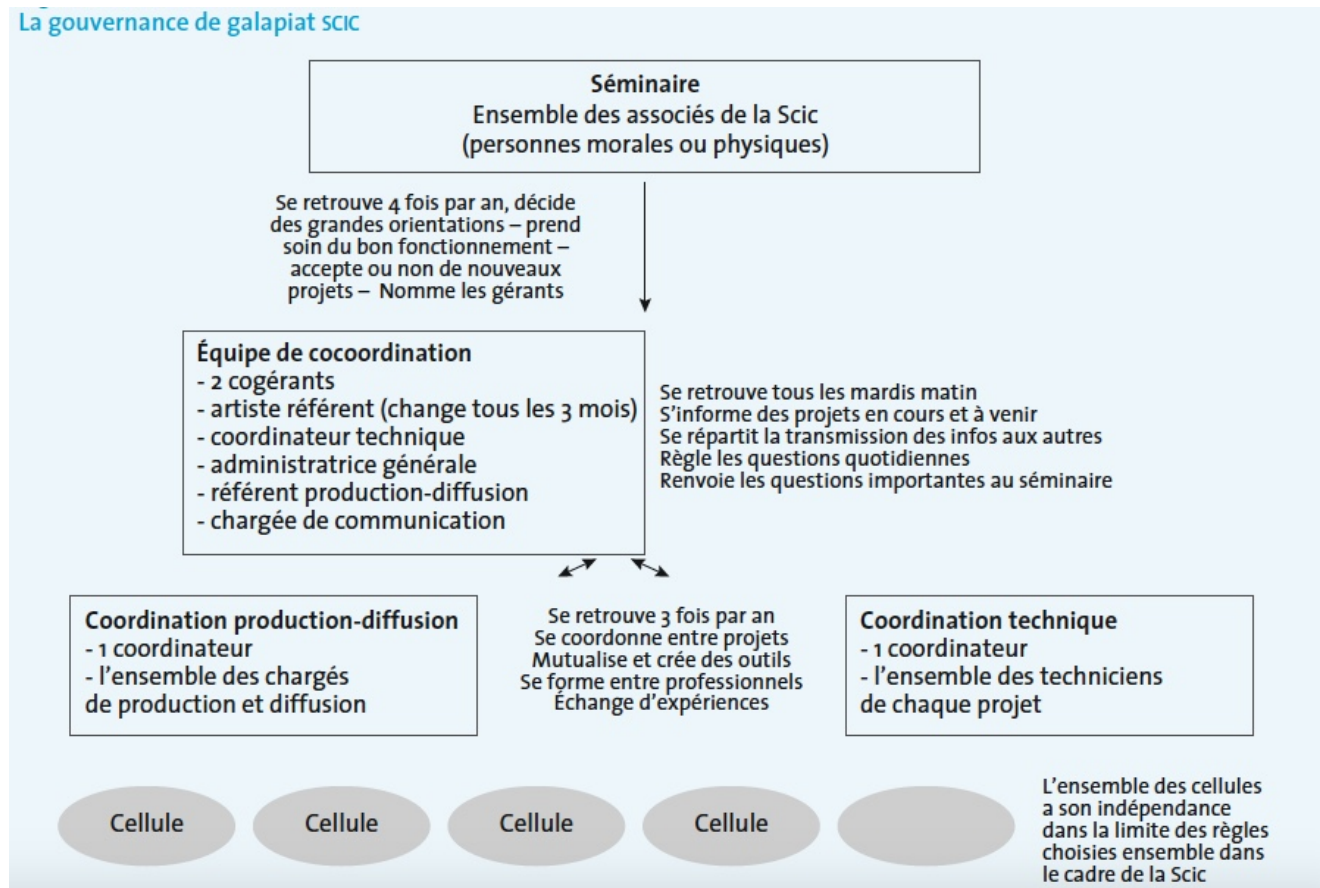
- Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association.
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, Journal Officiel n°176 1 aout 2014.



# ANNEXES

## 1. Documents

### a. Schéma de gouvernance Galapiat Cirque



### b. Comparaison de quelques points statutaires ou réglementaires entre la Scic et d'autres statuts juridiques

## Comparaison de quelques points statutaires ou réglementaires entre la Scic et d'autres statuts juridiques

|  |   | Economie sociale   |  |   |  | sociétés commerciales ou de forme commerciale  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|--|---|--|
|  | Mutuelles   | Associations<br>loi 1901 ou 1908   | Associations assujetties aux impôts dits<br>"communaux"<br>loi 1901 ou 1908  | SCIC<br>SA ou SARL  | SCOP<br>SA, SARL   | SA, SARL, SAS,<br>EURL, EARL   | SEM   |  |
| Porteur de projets   | mutuels<br>(à partir de 16 ans)<br>(membres salariés possibles)<br>adhérents de la mutuelle | un groupe de personnes initiateur du projet  | un groupe initiateur du projet et co-entrepreneur  | un groupe initiateur du projet et co-entrepreneur (salariés, bénéficiaires, autres...)  | co-entrepreneurs salariés  | entrepreneurs  | collectivités publiques   |  |
| Qualité des membres  | adhérents de la mutuelle<br>(à partir de 16 ans)<br>(membres salariés possibles)            | membre<br>(edif, d'honneur, soutien, sans droit de vote...)  | membre<br>(edif, d'honneur, soutien, sans droit de vote...)  | multisociétariat<br>dont obligatoirement salariés et bénéficiaires plus au moins que d'un autre   | salariés majoritaires  | apporteur de capitaux  | personne morale de droit public = entre 51% et 85% du capital                             |  |
| Nombre minimum d'associés ou d'actionnaires                    | non   | 2  | 2  | 3 en SARL<br>7 en SA  | 2 en SARL<br>7 en SA   | 1 en EURL, EARL, SAS<br>2 en SARL<br>7 en SA   | autres personnes morales = minoritaires   |  |
| Capital  | non   | non  | non  | oui   | oui  | oui  | 7   |  |
| place des Collectivités Publiques                              | non   | adhésion possible  | adhésion possible  | prise de part de capital possible<br>(pas plus de 20% pour les collectivités territoriales et leurs groupements)  | non  | non  | oui   |  |
| Expression du pouvoir  | 1 personne = 1 voix<br>modulable possible (idéologie de section)                            | en principe 1 personne = 1 voix<br>mais défini par les statuts   | en principe 1 personne = 1 voix<br>mais défini par les statuts   | 1 personne = 1 voix<br>pondération possible (collèges)  | 1 personne = 1 voix  | 1 action = 1 voix  | 1 action = 1 voix   |  |
| Pouvoir des salariés   | oui   | soit é marginalement<br>oui (si adhérent)  | soit é marginalement<br>oui (si adhérent)  | oui   | oui  | non  | non   |  |
| Pouvoir des usagers  | oui   | oui (si adhérent)  | oui (si adhérent)  | oui   | non  | non  | non   |  |
| Acquisition de la personnalité morale                          | immatriculation au registre national des mutuelles (santé)                                  | déclaration en préfecture et publication au JO   | déclaration en préfecture et publication au JO   | immatriculation au RCS  | immatriculation au RCS<br>inscription annuelle de la Scop sur liste ministérielle  | immatriculation au RCS   | immatriculation au RCS  |  |
| Publication annuelle des comptes                               | RCS pour mut. d'assurances<br>(autonomie de contrôle des mutuelles santé)<br>oui            | non  | non  | oui   | oui  | oui  | oui   |  |
| Révision coopérative   | non   | non  | non  | oui   | oui  | non  | non   |  |
| Distribution des résultats                                     | non   | non  | non  | non   | oui  | oui  | oui   |  |
| Partage des réserves   | non   | non  | non  | non   | non  | oui  | oui   |  |
| Impôts IS, TVA, CET (ex TP)                                    | non<br>(taxe spécifique pour mut assurance)<br>oui  | non  | non  | oui   | oui (exonération CET)  | oui  | oui   |  |
| Taxe sur les salaires (sauf exceptions)                        | partiel si moins de 30 salariés   | oui  | non  | non   | non  | non  | non   |  |
| Définition   | Association de personnes qui mutualisent les risques de santé ou prévoyance                 | Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. | idem que colonne précédente.<br>L'association "assujettie" gère une activité à caractère commercial dans un but autre que de partager des bénéfices. | Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. La Scic a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. | Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. (Scop = association de salariés exerçant leur profession et gérant une activité commerciale en commun) | La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes. | initiative publique qui associe des partenaires privés pour gérer une activité économique |  |
| Objectif   | intérêt des membres (interne)   | intérêt des membres (interne) et/ou intérêt collectif (externe)  | intérêt des membres (interne) et/ou intérêt collectif (externe)  | intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale (interne & externe) gérant ou gérant ou   | besoins des associés (interne) gérant ou gérant ou   | intérêt des actionnaires (interne) gérant ou gérant ou   | intérêt des actionnaires avec mission publique  |  |
| Responsabilité pouvoir et Représentativité vis-à-vis des tiers | Président(e) et CA  | Président(e)   | Président(e)   | DG et CA ou Directeur et CS   | DG et CA ou Directeur et CS  | DG et CA, ou Directeur et CS, ou Président (SAS)   | DG et CA ou Directeur et CS   |  |