

# Accompagner des projets culturels d'utilité sociale et territoriale en ruralité

Enseignements du programme  
« Entrepreneuriat culturel  
d'utilité sociale et territoriale »





## Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	3
<b>Le programme entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale</b> .....	4
Les actions du programme .....	6
Les expérimentations soutenues par le programme .....	10
<b>Accompagner des projets culturels d'utilité sociale et territoriale en ruralité : mode d'emploi</b> .....	14
1. Lancer un programme d'accompagnement.....	15
2. Détecter des projets culturels d'utilité sociale en ruralité.....	17
3. Accompagner les projets .....	18
4. Sécuriser les projets en fin d'accompagnement .....	20
<b>Soutenir le développement de l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale en milieu rural</b> .....	21
Cinq leviers d'action pour soutenir la culture d'utilité sociale en ruralité .....	21
<b>Pour aller plus loin</b> .....	26

# Avant-propos

Musique, danse, arts visuels, spectacle vivant ou édition, ... **La culture joue un rôle fondamental dans l'émancipation des individus et la vitalité des territoires.** En plus de promouvoir la création artistique et de valoriser le patrimoine, elle tisse des liens entre les habitants, favorisant ainsi le vivre ensemble.

**La culture d'utilité sociale et territoriale va plus loin,** notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et les territoires ruraux, où les enjeux de développement économique et d'accès aux services (de santé, d'éducation, de loisirs, etc.) sont plus importants. Elle contribue alors à l'attractivité de ces territoires, en créant des emplois et en favorisant les coopérations locales. Mais son impact se fait sentir au-delà du seul développement économique : la culture d'utilité sociale et territoriale cherche à rassembler et à lutter contre toutes les formes d'exclusion.

De nombreux acteurs, collectifs ou porteurs de projet, que nous appelons ici « **entrepreneurs culturels d'utilité sociale et territoriale** » s'engagent pour participer au dynamisme des territoires. Cependant, ils font face à différents défis : comprendre les enjeux locaux, impliquer les partenaires et les habitants, assurer un équilibre entre accessibilité financière et viabilité économique, convaincre les institutions et les financeurs de les soutenir, etc.

Ces défis sont d'autant plus marqués dans un **contexte de fragilisation du secteur culturel**, fortement impacté par la crise sanitaire de 2019, l'augmentation des coûts et la baisse des financements publics. Ces difficultés menacent la pérennité de l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale, et plus largement le monde culturel dans ce qu'il a de plus vertueux : diversité de l'offre, présence dans les territoires, accessibilité au plus grand nombre, etc.

**Ces entrepreneurs culturels développent ainsi des modèles hybrides** – mêlant programmation culturelle, actions sociales, activités économiques, avec des formes d'emploi souvent précaires – et s'appuient sur des logiques de coopérations territoriales. Bien qu'ils en mobilisent les compétences, beaucoup ne se reconnaissent pas dans les codes de l'entrepreneuriat.

**« Les projets culturels sont essentiels pour la vitalité des territoires ! Non seulement les propositions culturelles contribuent fortement à l'attractivité d'un territoire (en plus de l'offre éducative et médicale), mais elles favorisent aussi la qualité du vivre ensemble. »**

Eric d'Engenières, directeur des programmes de la Fondation Entreprendre

Malgré leur engagement, les entrepreneurs culturels d'utilité sociale et territoriale peinent souvent à trouver un **accompagnement adapté à leurs besoins**. L'offre existante reste en effet insuffisamment développée et surtout, inégalement répartie : si certaines initiatives existent, elles sont souvent concentrées dans les grandes villes. De plus, les porteurs de projet culturel d'utilité sociale ne se reconnaissent pas toujours dans les dispositifs entrepreneuriaux traditionnels et sollicitent peu ces ressources, pourtant précieuses, pour structurer et pérenniser leurs activités. Pour soutenir ces initiatives essentielles à la vitalité des territoires, un accompagnement adapté à leurs enjeux paraît indispensable.

Face à ce constat, **la Fondation Entreprendre et l'Avise ont lancé en 2023 le programme « Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale »** afin de **tester et développer de nouvelles approches d'accompagnement**. Il repose sur la collaboration entre des accompagnateurs experts de l'entrepreneuriat d'utilité sociale et des accompagnateurs experts de la culture, afin de proposer des solutions plus adaptées aux besoins de ces entrepreneurs et des territoires. Durant un an, il a soutenu **quatre expérimentations** d'accompagnement de projets entrepreneuriaux culturels d'utilité sociale, situées en milieu périurbain ou rural.

Inspiré des enseignements du programme, cette publication se veut une ressource concrète pour favoriser le développement de ces initiatives, qui sont de véritables leviers de transformation sociale et territoriale.

# Le programme entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale

**Lancé en 2023 par la Fondation Entreprendre et l'Avisé**, avec le soutien du Fonds de dotation Haplotès, de la Fondation Daniel et Nina Carasso et du Fonds social européen+ (FSE+), le programme « Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale » vise à soutenir le développement de l'accompagnement de projets culturels d'utilité sociale et territoriale. Il a soutenu durant un an, quatre expérimentations locales portées par des binômes d'associations spécialistes de l'accompagnement de projets d'économie sociale et solidaire (ESS) et des associations expertes de l'accompagnement de projets culturels.

En effet, les porteurs de projet culturel d'utilité sociale et territoriale font face à une **double spécificité** :

- d'une part, ils rencontrent des **défis liés à la nécessité de concilier les dimensions artistique et culturelle** avec la **vocation sociale du projet**, tout en assurant sa **viabilité économique** ;
- d'autre part, ils sont confrontés aux enjeux liés à **l'implantation en zone rurale** qui limitent leur capacité à être pleinement disponible pour développer leur projet dans de bonnes conditions : accès limité à une offre de services et d'infrastructures adaptés (santé, éducation, loisirs, services de gardes d'enfant, etc.), risque d'isolement social, précarité de l'emploi, difficultés de mobilité, etc.

Les partenaires à l'origine du programme ont fait le choix de **renforcer les coopérations entre accompagnateurs existants plutôt que d'encourager la création de nouveaux dispositifs**. En effet, les incubateurs de l'ESS et les accompagnateurs culturels locaux sont déjà ancrés dans leurs territoires : ils possèdent une connaissance fine des enjeux et des besoins des entrepreneurs culturels. En mobilisant des structures existantes, le programme a bénéficié de leur agilité et de leur capacité à déployer rapidement de nouvelles actions, tout en favorisant l'intégration durable de nouvelles méthodes d'accompagnement.

**En favorisant des coopérations entre ces structures**, le programme permet un croisement de compétences essentielles : les incubateurs de l'ESS apportent une expertise permettant d'amplifier l'utilité sociale et territoriale de projets culturels (ancrage local, modèles économiques hybrides, gouvernance participative, etc.) ; tandis que les accompagnateurs culturels possèdent une connaissance approfondie des spécificités du secteur culturel permettant la création et le développement de projets d'utilité sociale et territoriale dans le secteur de la culture (formes juridiques, réseaux de partenaires et prescripteurs de projets culturels, modes de financement, etc.).

Afin de repérer ces accompagnateurs, l'Avisé et la Fondation Entreprendre ont **diffusé un appel à manifestation d'intérêt (AMI)** auprès de la Communauté Émergence & Accélération, réseau national des 130 incubateurs et accélérateurs de l'ESS animé depuis 2015 par l'Avisé, les encourageant à répondre en partenariat avec un acteur culturel de leur territoire. Au terme de cet AMI, quatre dispositifs portés par sept associations membres de ce réseau ont bénéficié d'un soutien financier et technique durant une année.



## Pourquoi les projets d'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale participent-ils à la vitalité des territoires ruraux ?

- Ils créent de **l'activité économique**, en proposant des produits, services ou activités culturelles au service des territoires.
- Ils sont **d'utilité sociale**, en soutenant des personnes en situation de fragilité, en contribuant à lutter contre les différentes formes d'exclusion ou en répondant aux défis posés par la transition écologique.
- Ils sont **d'utilité territoriale**, en participant à l'attractivité des territoires et à leur développement : coopération avec les acteurs locaux, création d'emplois, valorisation du patrimoine, mobilisation citoyenne, etc.

## Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale : de quoi parle-t-on ?

La culture regroupe l'ensemble des **caractéristiques propres à une société ou un groupe, qu'elles soient spirituelles, matérielles, intellectuelles ou émotionnelles**<sup>1</sup>. Elle inclut les arts et la littérature, les modes de vie, les valeurs, les traditions, les croyances et les droits fondamentaux de l'être humain. Selon la définition du Ministère de la Culture, elle se déploie dans différents secteurs : architecture, arts visuels, audiovisuel, enseignement artistique amateur, édition écrite (livre et presse), patrimoine, publicité et spectacle vivant.

La **culture d'utilité sociale et territoriale** se distingue par la mission qu'elle poursuit : au-delà de la création artistique, elle vise à répondre à des **besoins sociétaux en favorisant l'inclusion, l'émancipation et la participation citoyenne**. Elle permet d'élargir l'accès à la culture, en touchant tous les publics, notamment les plus vulnérables et en proposant des formes artistiques adaptées aux réalités locales. En s'inscrivant dans une démarche d'intérêt général, l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale contribue à renforcer la cohésion sociale, à créer du lien entre les habitants et à dynamiser les territoires, en particulier en milieu périurbain et rural.

Cette approche de l'entrepreneuriat culturel s'inscrit pleinement dans les principes de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>2</sup> : en mettant l'accent sur l'utilité sociale et territoriale, ces initiatives ne se limitent pas à une logique marchande, mais visent à répondre à des enjeux collectifs. Elles rejoignent ainsi les valeurs fondamentales de l'ESS, qui privilégie l'intérêt général, la lucrativité limitée, la coopération et l'ancrage local.

<sup>1</sup> UNESCO, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mondiacult, 1982

<sup>2</sup> Reconnue par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, l'ESS regroupe les structures qui cherchent à concilier utilité sociale, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires. On y trouve notamment les associations, coopératives, fondations et mutuelles, ainsi que les sociétés commerciales, dès lors qu'elles répondent à ces conditions. Pour aller plus loin : [www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-definition](http://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-definition).

**1/3**

d'indépendants  
dans le milieu  
culturel

**90%**

des entreprises  
culturelles de l'ESS  
sont des  
associations

**57%**

des lieux culturels  
sont situés  
en milieu rural

**60%**

des structures  
du secteur  
culturel sont  
des très petites  
entreprises (TPE)

**16 à 18%**

des emplois  
dans l'ESS  
appartiennent au  
champ culturel

**30%**

des associations  
sont implantées  
en milieu rural

### Sources :

- Enquête « Associations culturelle employeuses », réalisée par Opale (2020).
- Résultats de la concertation nationale lancée par le Ministère de la Culture sur l'offre culturelle dans les campagnes françaises (2024).
- Rapport « Rapprocher la culture de l'économie sociale et solidaire », réalisé par le Lab- de l'ESS (2018)

# Les actions du programme

## Ambitions

- **Identifier et répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs culturels d'utilité sociale**, selon leur stade d'avancement (création ou développement).
- **Améliorer la couverture territoriale des dispositifs dédiés à l'accompagnement des entrepreneurs culturels d'utilité sociale**, pour qu'ils ne se concentrent pas uniquement dans les grandes villes et métropoles.
- **Outiller les acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat, sur la culture d'utilité sociale et territoriale**, pour qu'ils puissent mieux prendre en compte les besoins de ces porteurs de projet.
- **Renforcer la détection des porteurs de projet culturel** qui ne se reconnaissent pas, ou peu, dans la dynamique entrepreneuriale et leur permettre de s'emparer des outils qui pourraient être utiles à leur projet.

## Modalités

- **Sélectionner, suivre et soutenir financièrement** (à hauteur de 20 000 € par association) quatre expérimentations en zones péri-urbaines et rurales, portées par accompagnateurs de projets d'ESS et conduites en partenariat avec des accompagnateurs culturels.
- **Organiser des temps d'échange collectifs**, rassemblant les accompagnateurs lauréats du programme et les mécènes, pour favoriser l'échange de pratiques, les retours d'expériences et la montée en compétences sur certains sujets liés à l'accompagnement.
- **Valoriser les spécificités de l'accompagnement** de l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale et les diffuser au plus grand nombre.
- **Diffuser ces apprentissages auprès d'une large communauté** d'acteurs de l'accompagnement, des décideurs et des financeurs.

## Trois réussites clés

- **La constitution d'un collectif de partenaires** nationaux, locaux et de mécènes engagés, partageant des valeurs et une vision commune.
- **L'expérimentation de pratiques de coopérations** entre associations spécialistes de l'accompagnement de projets d'ESS et celles expertes de l'accompagnement de projets culturels à l'échelle des quatre territoires d'expérimentations.
- **Le développement de nouvelles pratiques d'accompagnement** mobilisant des acteurs locaux aux expertises complémentaires, pour une meilleure réponse aux besoins des porteurs de projet culturel d'utilité sociale et territoriale.

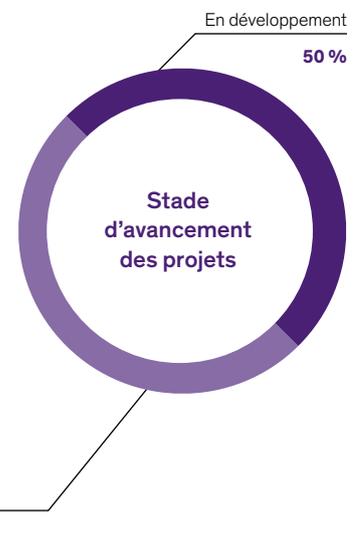
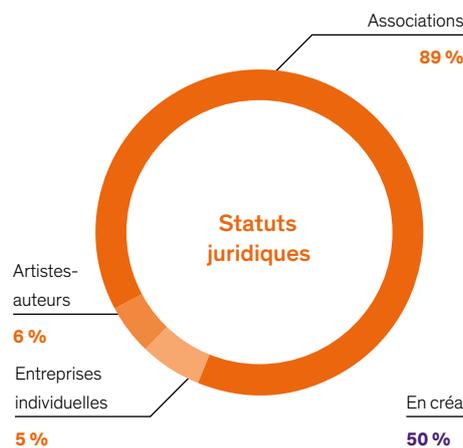
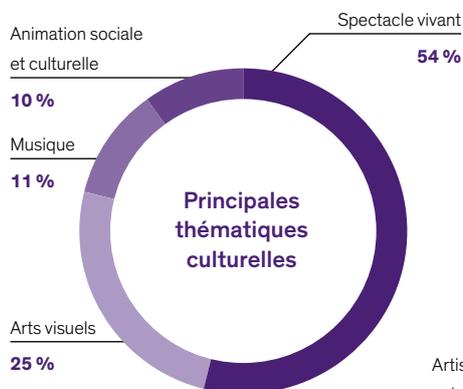


Les représentants du programme : Bernard le Masson (Fonds de dotation Haplôtès), Marion Bergognon (Liess 87), Anaïs Baillon (FDFR 89), Odile Proust (Figeacteurs), Céline Gonzalez (URQR), Pauline Sy (Avisé), Jérémy Galliot (Fédération Hiero), Eric d'Engenières (Fondation Entreprendre), Agathe Billette (Fondation Entreprendre), Marion Valladier Fumery (CoCoShaker) et Morgane Lang (Avisé)

## Les quatre expérimentations développées par les associations lauréates



### PARMI LES PROJETS ENTREPRENEURIAUX ACCOMPAGNÉS PAR LES ASSOCIATIONS :



# Le mot des partenaires à l'initiative du programme



## Éric d'Engenières

Directeur des programmes  
à la Fondation Entreprendre

### **Pourquoi la Fondation Entreprendre a-t-elle souhaité lancer un programme dédié à l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale ?**

Une des missions de la Fondation Entreprendre est de favoriser l'innovation pour que les associations de l'entrepreneuriat proposent des modalités d'accompagnement favorisant l'égalité des chances, la vitalité des territoires et un entrepreneuriat utile à la société. Nous avons par ailleurs identifié un manque d'accompagnements adaptés aux besoins des entrepreneurs culturels. Ces deux raisons nous ont conduits à lancer ce programme.

### **Selon vous, quels sont les enjeux majeurs pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat culturel dans les territoires ruraux ?**

On peut constater des enjeux partagés à tout entrepreneuriat en ruralité qui cherche à apporter de la valeur au territoire (économique, sociale, culturelle ou écologique). Il est confronté à davantage de freins qu'un entrepreneuriat plus urbain : moins de marché, plus d'isolement, moins d'accès aux financements, et moins de mobilité. Pour les porteurs de projets culturels, deux enjeux majeurs s'ajoutent. Tout d'abord le fait qu'ils n'assimilent pas toujours leur démarche à de l'entrepreneuriat, et donc qu'ils ne bénéficient pas des accompagnements précieux que peuvent leur apporter les associations sur des dimensions dont l'importance est sans doute sous-estimée, notamment la gestion administrative et budgétaire. Ensuite, ces projets sont souvent particulièrement complexes, que ce soit du point de vue juridique, de leur gouvernance ou de leur modèle économique. D'où un besoin d'accompagnement redoublé !

### **En quoi l'Avisé représente-t-elle un partenaire pertinent pour coporter ce programme ?**

L'Avisé s'est imposée comme le partenaire idéal pour lancer ce programme. À la fois par sa légitimité et son expertise sur l'accompagnement des incubateurs et accélérateurs de l'ESS, et par sa capacité à animer leur communauté. Mais également par son aptitude à capitaliser des enseignements et à les diffuser.

### **Qu'est-ce que les acteurs engagés pour le développement de projets culturels dans les territoires peuvent tirer des enseignements de cette expérimentation ?**

Les projets culturels sont essentiels pour la vitalité des territoires ! Non seulement les propositions culturelles contribuent fortement à l'attractivité d'un territoire (en plus de l'offre éducative et médicale), mais elles favorisent aussi la qualité du vivre ensemble. Cependant, les projets culturels ne peuvent émerger et se pérenniser sans le soutien des acteurs associatifs, des acteurs publiques et des financeurs privés.





## Cécile Leclair

Directrice générale  
de l'Avisé

### **Pourquoi l'Avisé a-t-elle décidé de s'associer à la Fondation Entreprendre pour coordonner ce programme ?**

L'Avisé a souhaité s'associer à la Fondation Entreprendre pour coordonner ce programme car il s'inscrit pleinement dans sa mission : renforcer l'accompagnement de projets d'ESS sur l'ensemble des territoires, notamment les plus fragiles, tels que les ruralités. Les initiatives culturelles d'utilité sociale et territoriale s'inscrivent à la croisée du champ culturel, de l'ESS, et des réalités rurales. Elles ont des finalités à la fois artistiques, sociales et territoriales, qui impliquent de recourir à des modèles économiques hybrides et à des formes juridiques compatibles avec leur recherche de viabilité économique, d'intérêt général et d'ancrage local. À cela, s'ajoutent des spécificités liées aux ruralités : difficultés de mobilité, offre de transport insuffisante, risque d'isolement social et géographique. Ces différents enjeux nous amènent à constater que les porteurs de projet investis dans ce champ restent souvent isolés et rencontrent des difficultés à trouver des offres d'accompagnement de proximité, répondant à leurs enjeux.

### **En quoi ce programme constitue-t-il une réponse aux besoins des porteurs de projets culturels implantés en milieu rural ?**

Ce programme apporte une réponse innovante en soutenant des structures d'accompagnement locales expertes de l'ESS d'une part et expertes de la culture d'autre part. Durant un an, elles ont coconstruit des parcours adaptés aux spécificités des porteurs de projet culturels d'utilité sociale et territoriale, en alliant ancrage territorial, expertise culturelle et soutien à

l'entrepreneuriat d'utilité sociale. Cela a permis d'expérimenter de nouveaux modes de coopération, de professionnaliser les structures d'accompagnement et de faire émerger une communauté d'acteurs à la fois publics et privés engagés en faveur de la culture d'utilité sociale et territoriale.

### **Quels enseignements tirez-vous à la fin de ce programme ?**

À l'issue du programme, nous souhaitons insister sur l'importance des alliances entre acteurs publics et privés, agissant à la fois localement et à l'échelle nationale. En mobilisant les expertises complémentaires des accompagnateurs experts de l'utilité sociale et ceux spécialisés dans le champ culturel, il devient possible de concevoir des dispositifs d'accompagnement à la fois agiles et pertinents, capables de répondre aux besoins des projets. L'Avisé poursuivra son engagement en capitalisant sur ces apprentissages pour les diffuser largement au sein de ses différentes actions (communautés d'accompagnateurs de l'ESS, centre de ressources Avisé.org, centre national de compétences de l'innovation sociale au niveau européen, etc.) afin d'inspirer d'autres dynamiques sur les territoires.



# Les expérimentations soutenues par le programme

## CoCoShaker et Le Damier : Culture & Entrepreneuriat social en Auvergne

**CoCoShaker et Le Damier sont deux incubateurs (respectivement de l'innovation sociale et environnementale et du secteur culturel) qui ont uni leurs efforts pour favoriser l'émergence, la détection et la création de projets entrepreneuriaux du champ culturel en Auvergne.**

### OBJECTIFS DE L'EXPÉRIMENTATION

- Sensibiliser à l'entrepreneuriat social et lever les freins à l'engagement.
- Expérimenter un projet entre incubateurs pour renforcer leurs synergies.
- Interroger la place de la culture dans les stratégies locales de développement économique et social.

### ENSEIGNEMENTS

- **Le coaccompagnement est pertinent pour des projets plus avancés**, en phase de consolidation.
- **L'accompagnement individuel est indispensable** pour répondre à la diversité des enjeux des porteurs, quel que soit le stade de maturité du projet.
- **Le partenariat a permis une meilleure orientation des projets** et facilite la mise en place d'actions communes entre incubateurs locaux.

### PRINCIPAUX PARTENAIRES

- Le Connecteur, Boom' Structur, Marque Auvergne, Ville de Clermont-Ferrand.

### Exemple de projet accompagné : ALBERT - Petit journal illustré

**Activité :** Journal papier bimensuel à destination des 9-14 ans, dont la mission est de décrypter et développer les actualités du quotidien, pour rendre accessible le média papier auprès des plus jeunes.

**Champ culturel :** Média papier

**Apport de l'accompagnement :** Clarification et prise de recul de la vision de l'entreprise, prise de conscience de l'impact social du projet sur les bénéficiaires visés, structuration des idées et du réseau à développer pour sa commercialisation auprès des établissements scolaires.



**10**  
projets accompagnés

**117**  
personnes sensibilisées

**4**  
événements (conférence inspirante, journée réseautage et sensibilisation à l'entrepreneuriat social, café culturel, etc.)

**12**  
partenaires opérationnels et financiers (associations culturelles, marque de territoire, collectivités, CRESS, etc.)

« Ce projet entre nos incubateurs a permis de partager nos pratiques et nos expertises, de renforcer les liens entre nos structures et entre nos entrepreneurs, pour rendre plus lisible l'offre locale d'accompagnement. »

Marion Valladier Fumery,  
directrice chez CoCoShaker  
et Romain Bard, chargé  
d'accompagnement chez Le Damier

## FDFR 89 :

# Collectif des Acteurs Culturels pour l'Accompagnement et l'Outillage en pays avallonnais (CACAO)

La Fédération Départementale des Foyers Ruraux de l'Yonne (FDFR 89) a pour mission de participer au développement et à l'animation des territoires, notamment ruraux, en accompagnant des projets collectifs entrepreneuriaux. Parmi les associations qui sont membres et accompagnées par la Fédération, plus d'un tiers proposent des activités culturelles.

### OBJECTIFS DE L'EXPÉRIMENTATION

- Favoriser la coopération entre acteurs pour coconstruire des solutions adaptées.
- Accompagner les acteurs culturels locaux dans la création d'outils facilitant le développement de leur activités.

### ENSEIGNEMENTS

- **La construction d'une vision commune** de la culture favorise l'implication des participants.
- **La participation des porteurs de projet** passe par un accompagnement visant à favoriser leur autonomie, un levier clé dans ce processus.
- **L'engagement des élus et des collectivités** est essentiel pour ancrer localement et pérenniser le programme.
- **Les acteurs culturels sont dans l'attente de démarches favorisant les rencontres**, les complémentarités et les mutualisations.
- **Ils ont besoin d'un accompagnement à la fois économe en temps** et capable de s'adapter à leurs individualités.

### PRINCIPAUX PARTENAIRES

- Pôle d'Équilibre Territorial Et Rural (PETR) du Pays Avallonnais, Culture-Action, Réseau Seize-Mille, Conseil régional Bourgogne-Franche-Comté.

### Exemple d'outil coconstruit par le collectif d'acteurs : Les itinéraires culturels

**Activité :** création d'itinéraires culturels participatifs associant les habitants à la redécouverte de leur territoire à travers différents formats de « balades » guidées mêlant valorisation du patrimoine, rencontres d'acteurs culturels locaux et création artistique.

**Champ culturel :** médiation culturelle – patrimoine

**Apport de l'accompagnement :** appui dans la définition des différents formats d'itinéraires et dans la coconstruction du premier test d'itinéraire, à travers l'organisation d'une journée proposant des spectacles et ateliers dans plusieurs lieux culturels, et la mobilisation d'un bus pour faciliter l'accessibilité du public.



**45**

structures bénéficiaires

**8**

**ateliers collectifs** (identification des besoins, émergence d'idées, test et consolidation des outils, suivi des groupes, etc.)

**2**

**événements** (soirée de lancement, journée bilan et perspectives)

**7**

visites de lieux culturels

**9**

**partenaires opérationnels et financiers** (acteurs et réseaux culturels, collectivités)

« Notre objectif était de développer une démarche participative avec les acteurs culturels du territoire pour définir et développer des outils leur permettant d'accroître leur utilité sociale et territoriale, et de se créer des réseaux favorisant la montée en compétences et en connaissance. »

Louis Tessier et Anaïs Baillon,  
chargés d'accompagnement  
à la FDFR 89

# LIESS 87 et Fédération HIERO : projet « Culture » en Haute-Vienne

LIESS 87, incubateur de projets de l'ESS et d'innovation sociale en Haute-Vienne, s'est associé à la Fédération Hiero Limoges, structure d'accompagnement spécialisée dans le champ culturel (production de spectacles, édition, actions de formation, etc.) pour développer une nouvelle offre d'accompagnement adaptée aux projets culturels d'utilité sociale et territoriale de leur territoire.

## OBJECTIFS DE L'EXPÉRIMENTATION

- Intégrer les spécificités de l'entrepreneuriat culturel dans l'accompagnement.
- Favoriser l'insertion des porteurs de projet au sein de l'écosystème de l'ESS.
- Mobiliser les institutions pour renforcer le soutien des projets accompagnés.

## ENSEIGNEMENTS

- La **complémentarité entre l'expertise généraliste et sectorielle** permet d'apporter des réponses adaptées et sur-mesure aux projets.
- L'**adaptabilité du programme** est essentielle face aux contraintes saisonnières et aux temps forts culturels locaux (le format par « promotions » était trop rigide pour répondre à l'ensemble des demandes).
- La **mobilisation des collectivités et des institutions** pour rencontrer les porteurs de projet accompagnés reste un défi.

## PRINCIPAUX PARTENAIRES

- **Réseaux d'ESS** (Dispositif Local d'Accompagnement - DLA, France Active, ...).
- **Institutions** (État, Région, Office Artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine - OARA, Directions régionales des affaires culturelles - DRAC).

### Exemple de projet accompagné : La Bougeotte

**Activité** : L'association crée des projets imaginés pour favoriser le vivre-ensemble et contrer l'isolement social et géographique, comme les Concerts à la maison (spectacles partagés à domicile), les Bisous (action culturelle en Ehpad), les Conférences concerts (culture et savoir), une friperie ou encore des Blind Tests live.

**Champ culturel** : Musique, spectacle vivant, photographie, cultures scientifiques.

**Apport de l'accompagnement** : Restructuration de la gouvernance, accompagnement au premier emploi (en cours de création en 2025), rencontre avec les partenaires financiers et clarification de l'offre de service et du modèle économique.



8

projets accompagnés

21

**ateliers collectifs**, dont 6 dédiés à la culture (écosystème de l'ESS et de la culture, communication sur les spectacles et artistes, financements et politiques culturelles, création d'emplois culturels, etc.).

80

**heures d'accompagnement personnalisé** en présentiel et 19h en ligne pour 8 projets bénéficiaires.

4

**temps forts collectifs** (Forum Entreprendre dans la culture en Nouvelle-Aquitaine, Forum national Entreprendre dans la culture, revue de projets, etc.).

« Les acteurs culturels sont peu représentés dans les parcours d'accompagnement locaux mais également dans l'écosystème de l'ESS. Nous posons plusieurs hypothèses à ce manque de présence des structures culturelles : un manque de visibilité des offres d'accompagnement, des offres peu adaptées au secteur culturel et un manque de sentiment d'appartenance à l'ESS. »

Marion Bergognon, directrice de Liess 87 et Jérémy Galliot, collaborateur de direction chez Hiero

# URQR et Figeacteurs : parcours d'accompagnement dédié aux entrepreneurs culturels du Lot et de l'Aveyron

L'Université Rurale Quercy Rouergue (URQR), association pour le développement local en milieu rural qui accompagne un grand nombre de projets du secteur culturel dans le Lot et l'Aveyron, s'est associée à Figeacteurs, Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) ayant pour mission de faire émerger des projets en lien avec les besoins des habitants du Lot.

## OBJECTIF DE L'EXPÉRIMENTATION

- Renforcer l'accompagnement des porteurs de projet culturel en intégrant leurs spécificités et en expérimentant des journées thématiques itinérantes.

## ENSEIGNEMENTS

- Une grande partie des besoins d'accompagnement sont partagés avec les projets d'utilité sociale et territoriale issus d'autres secteurs de l'ESS, bien que des spécificités existent (réglementation, statuts, etc.).
- La diversité des projets (secteurs, stades d'avancement, statuts juridiques) requiert de conserver une certaine souplesse pour s'adapter aux besoins des structures accompagnées (temps généralistes en collectif, temps individuels « sur mesure »).
- Il est important de proposer des espaces de rencontres, d'interconnaissance et d'échange pour faire réseau localement.

## PRINCIPAUX PARTENAIRES

- Accompagnateurs culturels : Aporia, Oc-Live.
- Pôle d'Équilibre Territorial Et Rural (PETR) Grand Quercy.
- Services culturels des départements du Lot et de l'Aveyron.
- Directions régionales des affaires culturelles (DRAC).

### Exemple de projet accompagné : CUMAC (Coopération d'Utilisation de Matériels Artistiques et Culturels)

**Activité :** née dans le cadre d'une concertation entre acteurs associatifs culturels, cette association aveyronnaise créée en 2024 a pour but de structurer la mutualisation et la mise à disposition de matériels artistiques et culturels à d'autres associations du territoire, dans le but de démocratiser l'organisation d'événements artistiques et culturels, au service de la transition écologique.

**Champ culturel :** Spectacle vivant.

**Apport de l'accompagnement :** Les différentes structures membres du réseau ont été accompagnées par le Dispositif local d'accompagnement (DLA), porté par l'URQR, pour faire émerger la coopération et créer une association. La participation aux différentes journées thématiques et de clôture a permis au futur salarié de monter en compétences, de se mettre en réseau et de présenter l'initiative à d'autres acteurs du territoire.



# 44

projets accompagnés

# 4

journées thématiques

(« modèles socioéconomiques », « faire réseau autour de son projet », « modèles juridiques des projets culturels »), avec 58 participants au total.

# 1

journée de clôture avec une vingtaine de participants réunissant des porteurs de projet et des acteurs de l'accompagnement et/ou partenaires.

« Notre travail de terrain nous permet de constater une augmentation et une évolution des projets culturels sur nos territoires ruraux. Selon Recherches et Solidarités, une part importante des nouvelles associations qui se créent sur le territoire appartiennent au secteur culturel (20,2 % en Aveyron et 28,2 % dans le Lot) ce qui témoigne du dynamisme que nous pouvons observer dans ce domaine. »

Céline Gonzalez, chargée  
d'accompagnement à l'URQR et  
Solène Riaubanc, responsable  
de projets chez Figeacteurs

# Accompagner des projets culturels d'utilité sociale et territoriale en ruralité : mode d'emploi

Les projets culturels d'utilité sociale accompagnés dans le cadre du programme se situent à l'**intersection du secteur culturel, de l'ESS et des ruralités**. Ils poursuivent un objectif à la fois artistique, social et territorial, pouvant nécessiter des **modèles économiques hybrides et des formes juridiques spécifiques**.

Ces projets ne recherchent pas uniquement la rentabilité, mais visent aussi un impact social (recherche d'accessibilité pour les publics via une tarification solidaire ou la gratuité pour certains publics, recrutement de personnes éloignées de l'emploi, création de lien social, etc.). Par ailleurs, le **cumul d'activités** (création artistique, gestion administrative, recherche de financement) et la **précarité des conditions de travail de ceux qui portent les projets, compliquent leur développement**. Ces constats invitent à repenser les modalités d'accompagnement, en tenant compte des spécificités et des besoins de ces porteurs de projet souvent éloignés des réseaux d'accompagnement de projets d'ESS.

Cette partie présente les **principaux leviers d'action expérimentés par les associations lauréates** du programme pour mieux accompagner les entrepreneurs culturels d'utilité sociale et territoriale.

## Les quatre étapes de l'accompagnement

1. Lancer un programme d'accompagnement
2. Détecter les projets
3. Accompagner les projets
4. Sécuriser les projets en fin d'accompagnement

DES RESSOURCES POUR APPROFONDIR

## Accompagner un projet d'utilité sociale et territoriale



Livret des bonnes pratiques pour accompagner des projets en ruralité issues du programme **Entreprendre la Ruralité**, Fondation Entreprendre (2025)



Cartographie et annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS membres de la Communauté Émergence & Accélération animée par l'Avise (2025)



## Regard d'expert : Opale

Près de la moitié des 40 000 associations culturelles employeuses ont leurs activités localisées en milieu rural. C'est dire si **l'activité de ces entreprises à but non lucratif est cruciale pour les échanges culturels et artistiques** sur des territoires où l'on trouve peu de services publics de la culture et très peu d'entreprises culturelles marchandes.

Les acteurs présents sur les territoires ruraux appréhendent le champ culturel au-delà de la seule question de l'accès à une offre culturelle. La culture est pour eux **un levier central du vivre-ensemble et de la cohésion sociale et territoriale**.

La mutualisation et la coopération sont aussi bien des valeurs que des principes incontournables de fonctionnement et de développement. Ces associations culturelles et artistiques ont un grand nombre de partenaires d'action comme les acteurs éducatifs, les acteurs de l'action sociale, de l'éducation populaire, de la santé, de l'environnement, de l'agriculture... Pour certaines, les activités peuvent même aller vers une **désécialisation et élargir la portée de leurs activités strictement culturelles et artistiques** (parler économie, alimentation, numérique, agriculture, etc.). Ainsi, les valeurs et les principes de l'économie sociale et solidaire sont particulièrement importants à connaître et à mettre en pratique pour ces projets.

Plusieurs préconisations ont été faites par l'Ufisc (Union fédérale d'intervention des structures culturelles) lors du **Printemps de la ruralité** pour aider et accompagner ces projets : le renforcement de l'appui au fonctionnement des structures, le soutien à l'emploi, l'appui aux coopérations et réseaux, le développement de l'accompagnement à travers le déploiement d'une ingénierie culturelle territoriale partagée, la coconstruction de l'action publique sur les territoires.

*Créée en 1988, l'association Opale soutient les associations culturelles du champ de l'ESS dans leur développement et leur professionnalisation, valorise ces initiatives auprès des pouvoirs publics et des populations, et accompagne des politiques publiques dans le secteur culturel. L'association porte depuis 2004 le centre de ressources du Dispositif local d'accompagnement de l'ESS (DLA) sur la filière culturelle.*

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)



**Livre blanc « Coopérer avec les incubateurs et accélérateurs de l'ESS », Avise (2022)**



**Guide « Se lancer dans l'entrepreneuriat social », Avise (2020)**



**Guide « Choisir la forme juridique adaptée à son projet », Avise (2022)**

# Lancer un programme d'accompagnement

Lancer un programme d'accompagnement de projets culturels d'utilité sociale et territoriale en milieu rural nécessite de s'assurer au préalable du besoin d'accompagnement sur le territoire et des éventuelles réponses déjà apportées par l'écosystème local. Il s'agit de prendre en compte l'existant afin de définir un accompagnement adapté aux réalités du territoire. Un autre défi majeur réside dans la mobilisation d'un réseau de partenaires publics et privés sensibles aux enjeux culturels d'utilité sociale et territoriale, pour s'assurer de la bonne compréhension des enjeux du territoire et bénéficier d'un soutien institutionnel.



Atelier collectif animé par la FDFR 89.  
© FDFR 89

« Le Pays Avallonnais accueille un grand nombre d'artistes résidents, des équipements culturels de qualité, ainsi que des structures de renommée régionale, nationale, et internationale : renforcer la coopération et l'interconnaissance a permis de repérer les pratiques existantes, formalisées ou non, ainsi que d'en développer des nouvelles. »

Anais Baillon,  
chargée d'accompagnement à la FDFR 89

## Leviers d'action

- **Comprendre l'écosystème local** pour identifier les porteurs de projet culturel du territoire et la présence d'éventuelles structures spécialisées dans leur accompagnement (à travers par exemple une analyse de l'offre et la demande culturelle, de la place de l'ESS, du dynamisme de l'écosystème d'accompagnement, des ressources socioculturelles présentes sur le territoire, du rôle et des actions des collectivités locales, etc.).
- **Définir des modalités d'accompagnement adaptées** en fonction des ressources disponibles et mobilisables tout en cernant précisément les besoins des porteurs de projet. Pour y répondre de manière pertinente, il est essentiel de s'appuyer sur les expertises complémentaires des acteurs du territoire. Parmi les options expérimentées par les associations lauréates du programme :
  - proposer des temps ponctuels d'accompagnement dédiés aux projets culturels (cafés ou soirées culturelles, visites de lieux, interventions d'acteurs culturels locaux, etc.);
  - faire évoluer son offre en intégrant des modules thématiques spécifiques aux projets culturels (juridiques, économiques, organisationnels);
  - s'associer à d'autres structures d'accompagnement expertes de la culture d'utilité sociale pour créer un parcours dédié aux porteurs de projets culturels d'utilité sociale;
  - faire émerger et animer une communauté d'acteurs culturels locaux (organisation d'ateliers, événements, appui dans la création d'outils partagés, etc.).
- **Développer un réseau de partenaires**
  - État (Directions régionales des affaires culturelles – DRAC), collectivités (élus et techniciens des services culturels, ESS, développement économique), pour s'assurer de proposer une offre répondant aux priorités du territoire, les engager dans la démarche et solliciter un soutien politique, technique ou financier.
  - Acteurs de l'accompagnement experts de l'ESS ou de la culture, afin d'articuler les offres d'accompagnement et être pertinent dans le programme proposé.
  - Partenaires financiers publics ou privés (fondations, fonds de dotation, etc.), afin d'assurer la faisabilité du programme. Une démarche proactive permettra d'identifier les dispositifs de soutien existants (appels à projets, financement au fil de l'eau, prestations, etc.) et de construire des partenariats solides.
  - Acteurs socioculturels, pour s'appuyer sur leurs infrastructures, leur connaissance du territoire et de ses habitants, ainsi que leur expertises métiers.

# Détecter des projets culturels d'utilité sociale en ruralité

Des porteurs de projet culturel qui ne se revendiquent pas « entrepreneurs » ou ne se sentent pas appartenir à l'ESS, des territoires étendus ou peu accessibles, un manque d'infrastructures socioculturelles qui rend plus difficile le repérage et la mobilisation des porteurs de projet, etc. La détection des projets culturels d'utilité sociale en milieu rural peut représenter un défi pour de nombreuses structures d'accompagnement. Adapter les modes de détection aux réalités des porteurs de projet peut permettre de mieux identifier les initiatives culturelles pouvant avoir un impact significatif sur le territoire.



Atelier collectif animé par Liess 87 et la Fédération Hiero.  
© Liess 87

## Leviers d'action

- Définir un cadre de sélection souple, en choisissant des critères ouverts, tels que l'ancrage territorial, le potentiel de création ou de pérennisation d'emploi, la recherche d'impact à la fois social et culturel sur le territoire.
- Adapter la communication pour permettre aux porteurs de projet de s'identifier en employant un vocabulaire inclusif (projet culturel, collectif, création d'emploi, etc.), et en évitant certains termes parfois très associés à l'entrepreneuriat classique (incubation, entrepreneurs, etc.).
- Proposer des actions « d'aller-vers » les porteurs de projet comme des ateliers ou événements pour sensibiliser à l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et créer des liens avec les publics cibles (par exemple au sein des structures socioculturelles locales).
- Mobiliser des prescripteurs locaux pour détecter des porteurs de projet et diffuser l'offre d'accompagnement :
  - les collectivités locales (conseils départementaux, communautés de commune, etc.) ;
  - les réseaux et acteurs de l'accompagnement experts de l'ESS et de la culture (CRESS, France Active, incubateurs ESS et culturels, Opale, etc.) ;
  - les réseaux socioculturels existants (associations, tiers-lieux, centres sociaux, médiathèques, médias culturels, salles de concert, etc.). Ces acteurs pourront également intervenir dans la suite de l'accompagnement pour apporter une expertise spécifique, présenter leurs offres ou mettre à disposition leurs équipements.

« Nous avons peu utilisé la notion d'entrepreneuriat culturel. Nous avons plutôt insisté sur le mentorat, le pair à pair et l'opportunité de faire réseau. Les structures étaient rassurées d'identifier d'autres structures culturelles parmi les incubés ou les accompagnants. »

Marion Bergognon, directrice de Liess 87  
et Jérémy Galliot, collaborateur de direction chez Hiero

# 3 Accompagner les projets

En plus des défis liés à l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale (caractère hybride des modèles socio-économiques, diversité du champ culturel, difficulté à s'identifier à la figure de « l'entrepreneur... »), les porteurs de projet font face à des freins propres aux ruralités : difficultés de mobilité en raison des distances et du manque d'offre de services de transports, disponibilité limitée des porteurs de projet liée à la saisonnalité des événements culturels locaux, risque d'isolement social et géographique freinant les dynamiques collectives, etc. Ces difficultés peuvent être surmontées en adaptant l'accompagnement aux spécificités locales et aux contraintes des porteurs de projet.



Atelier collectif animé par l'URQR et Figeacteurs.  
© Stéphanie Jacquez

## Adopter une posture entrepreneuriale dans les projets culturels d'utilité sociale

Les accompagnateurs lauréats du programme soulignent la **difficulté pour les porteurs de projets culturels d'utilité sociale à se projeter dans une posture entrepreneuriale**. Ceci s'explique en grande partie par l'identité même de leurs initiatives, souvent pensées comme des actions citoyennes, artistiques, voire militantes, avant d'être perçues comme des activités économiques. Cette réticence est accentuée par des représentations négatives de l'entrepreneuriat plus classique, associé à la recherche de profit, la compétition ou aux logiques de rentabilité, en contradiction avec les valeurs d'intérêt général, de solidarité ou de création qui animent ces porteurs. Beaucoup rejettent ou ignorent le vocabulaire et les codes entrepreneuriaux, ce qui peut les éloigner des dispositifs d'accompagnement classiques et des réseaux de soutien à la création d'activité.

Ce décalage de posture les empêche parfois **de bénéficier de ressources essentielles au développement et à la pérennisation de leur projet**, notamment sur des aspects qu'ils jugent parfois secondaires mais en réalité cruciaux : gestion administrative, pilotage budgétaire, ou encore structuration juridique. Pourtant, ces compétences sont nécessaires pour consolider l'impact social et culturel des initiatives sur leur territoire. Forts de ces constats, les accompagnements proposés par les lauréats – respectueux des spécificités culturelles et des valeurs de ces projets – ont tenté de redonner aux porteurs une **légitimité dans leur rôle de « faiseurs » de territoire**, en valorisant une vision plus inclusive et plurielle de l'entrepreneuriat.

## Leviers d'action

- **Concevoir un programme d'accompagnement** « à la carte » en proposant des formats souples et variés (ateliers collectifs, suivi individuel, événements) et en intégrant des modules dédiés aux spécificités de l'ESS et à celles du secteur culturel. Il paraît ici indispensable de s'appuyer sur les expertises complémentaires des accompagnateurs présents sur le territoire. Les thématiques clés ci-contre ont été abordées par les associations lauréates durant leur accompagnement.
- **Proposer des actions d'accompagnement itinérantes ou des ateliers** au sein des structures socio-culturelles locales pour lever les barrières liées à la mobilité et renforcer l'ancrage territorial du programme.
- **Sensibiliser à l'importance de la dimension entrepreneuriale** via des formations spécifiques (commercialisation d'offres de services, gestion financière et administrative, identification des partenaires opérationnels et financiers, etc.) et **proposer du mentorat avec des porteurs de projet culturel plus expérimentés**, pour favoriser les liens de confiance entre pairs et permettre une meilleure appropriation des messages diffusés durant l'accompagnement.
- **Créer des temps forts pour favoriser la mise en réseau sur le territoire, via l'organisation d'événements** (journée de lancement, séminaire, journée thématique) chez des acteurs culturels locaux (tiers-lieux, cafés, etc.) en proposant des formats variés (visites apprenantes, ateliers d'intelligence collective, hackathons, codéveloppement, etc.). Bien que ce ne soit pas toujours le format le plus adapté, rassembler les porteurs de projet en promotion peut contribuer à limiter leur isolement, favoriser l'entraide et créer une dynamique collective.

## Thématiques clés abordées par les associations lauréates

- Ancrer son projet sur le territoire et animer un réseau de partenaires locaux
- Définir et consolider un modèle économique hybride
- Mettre en place des outils de gestion financière et administrative efficaces
- Comprendre les financements et les politiques culturelles
- Définir et animer une gouvernance collective
- Choisir la forme juridique adaptée à son projet
- Concevoir et commercialiser une offre de services adaptée aux habitants et au territoire

« Organiser des événements entre accompagnateur de l'ESS et accompagnateur culturel (par exemple un café thématique) et mélanger des réseaux permet de montrer une vraie cohérence et une vision globale de l'écosystème d'accompagnement aux porteurs de projet. »

Marion Valladier Fumery, directrice  
chez CoCoShaker et Romain Bard,  
chargé d'accompagnement chez Le Damier

# 4 Sécuriser les projets en fin d'accompagnement

En fin de parcours, les projets culturels d'utilité sociale et territoriale font face à plusieurs défis : risque d'isolement, manque de visibilité auprès des acteurs locaux et des financeurs, difficultés à s'ancrer durablement sur le territoire. Sans un soutien adapté, leur pérennisation peut être compromise. Parmi les besoins récurrents figurent la consolidation du modèle économique, la création d'un premier emploi, l'élaboration d'une stratégie de communication, le développement de nouvelles activités, etc. Comment assurer la pérennisation des projets culturels d'utilité sociale une fois l'accompagnement terminé ?



Atelier collectif organisé par l'URQR et Figeacteurs.

« Ce besoin de mise en réseau n'était pas toujours identifié par les porteurs de projet eux-mêmes au démarrage, mais lors du bilan, c'est une dimension qui est clairement apparue comme essentielle pour eux, car nourrissante, encourageante, motivante ! Lors de la journée de clôture, les porteurs de projet étaient heureux de se retrouver et de pouvoir rencontrer des partenaires institutionnels intéressés par leurs projets, qu'ils n'auraient pas rencontrés (ou plus difficilement) sans cet évènement. »

Céline Gonzalez, chargée d'accompagnement à l'URQR et Solène Riaublanc, responsable de projets chez Figeacteurs.



Journée de rencontres et réseautage «SPRINT Culture» animée par CoCoShaker. © CoCoShaker.

## Leviers d'action

- **Inciter les porteurs de projet à continuer de participer aux temps forts** des accompagnateurs, à rejoindre un espace de coworking ou à participer aux actions d'un tiers-lieu culturel du territoire pour rester inséré au sein de l'écosystème.
- **Assurer la visibilité des projets accompagnés auprès de l'écosystème local** (partenaires financiers, culturels, et grand public) à travers différentes formes : organisation de revues de projet mobilisant les institutions (Directions régionales des affaires culturelles – DRAC, régions, municipalités, etc.), les financeurs privés et les acteurs culturels locaux, invitation à participer aux événements culturels et de l'ESS du territoire.
- **Orienter vers des dispositifs d'accompagnement complémentaires** pour éviter le risque d'isolement et favoriser la consolidation des projets : présenter les solutions d'accompagnement disponibles sur le territoire et adaptées à leurs enjeux, qu'elles soient généralistes, expertes de l'ESS (incubateurs de l'ESS, coopératives d'activités et d'emploi, Dispositif local d'accompagnement de l'ESS, etc.) ou expertes de la culture.
- **Encourager les coopérations et la création de collectifs locaux** : inviter les porteurs de projet à formaliser leurs acquis et à envisager la suite collectivement permet de valoriser les apprentissages et de renforcer leur engagement sur le territoire. Il est alors également intéressant d'encourager la mutualisation des ressources et des savoir-faire entre projets accompagnés, afin d'encourager leur pérennisation sur le territoire.

« La plupart des porteurs de projet accompagnés ont pu avancer sur la définition d'une gouvernance et la mise en place d'outils de gestion financière. Ils ont désormais une meilleure compréhension de leur écosystème, ce qui renforce leur capacité à activer des réseaux et des partenaires. »

Marion Bergognon, directrice de Liess 87 et  
Jérémy Galliot, collaborateur de direction chez Hiero



Journée de rencontres et réseautage «SPRINT Culture» animée par CoCoShaker.  
© CoCoShaker.

# Soutenir le développement de l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale en milieu rural

Contribuer aux projets culturels d'utilité sociale et territoriale signifie soutenir un modèle de développement local fondé sur la coopération, l'innovation sociale et la participation citoyenne. Cela passe par plusieurs moyens d'intervention : **créer des espaces de rencontres entre porteurs de projet et institutions, adapter les offres de financement, encourager les dynamiques de coopérations locales, accompagner la professionnalisation des acteurs culturels et valoriser leurs initiatives.**

## CINQ LEVIERS D'ACTION POUR SOUTENIR LA CULTURE D'UTILITÉ SOCIALE EN RURALITÉ

Que vous soyez acteur public ou acteur privé, voici cinq leviers d'action pour soutenir le développement de projets culturels d'utilité sociale dans les territoires ruraux :



Rencontre collective animée par l'URQR et Figeacteurs.  
© Stéphanie Jacquez

## 1

### Participer à l'écosystème de l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale

- **En facilitant la compréhension des enjeux du territoire** : mettre à disposition des outils et des ressources (cartographies, diagnostics, résultats d'études, etc.) pour inciter les porteurs de projet à proposer des solutions adaptées.
- **En s'engageant au sein des instances de dialogue** : participer aux comités de pilotage, revues de projet ou ateliers collectifs proposés par les structures d'accompagnement, afin de mieux comprendre les enjeux des projets culturels et le cas échéant leur apporter un soutien technique ou financier.

## 2

### Renforcer la visibilité des actions culturelles d'utilité sociale et territoriale

- **En créant ou en mutualisant des outils de communication** : faciliter l'accès des porteurs de projet culturel à des outils (newsletter, réseaux sociaux, mailing, podcasts, vidéos, etc.) pour favoriser la diffusion de leurs actions auprès du grand public et amplifier leurs efforts de communication à l'échelle locale, voire régionale.
- **En organisant ou en soutenant des événements** : proposer ou participer à l'organisation de temps forts visant à valoriser les initiatives culturelles locales auprès du grand public, des collectivités, des financeurs et des autres acteurs du territoire (rencontres ou balades culturelles, ateliers collectifs, etc.).

« Le Pôle d'Équilibre Territorial Et Rural Grand Quercy et le conseil départemental du Lot ont été les plus investis à nos côtés, en tant que partenaires institutionnels. Ils ont relayé l'information, cofinancé un des évènements et sont intéressés à soutenir la pérennisation de la dynamique dans le Lot. »

Céline Gonzalez, chargée d'accompagnement à l'URQR et Solène Riaublanc, responsable de projets chez Figeacteurs.

3

### Soutenir financièrement l'accompagnement des projets

- **En améliorant l'accès aux financements dédiés à la culture et aux ruralités** : garantir l'accès aux dispositifs de droit commun, développer des outils de financement dédiés et pérennes afin de permettre l'expérimentation et la consolidation des démarches.
- **En appuyant le développement de dispositifs d'accompagnement adaptés** : participer au financement des accompagnateurs de l'ESS et ceux de la culture en s'alliant aux collectivités et aux autres acteurs du territoire.

4

### Renforcer le soutien logistique des projets

- **En facilitant l'accès aux infrastructures** : mettre à disposition des lieux culturels, tiers-lieux ou équipements publics pour soutenir les initiatives locales et faciliter la mise en œuvre de leurs actions.
- **En consolidant les expertises et les offres d'accompagnement** : garantir l'accès aux ressources utiles (formations, publications, ateliers, outils, etc.) et proposer de l'appui-conseil aux accompagnateurs, comme aux projets accompagnés.
- **En soutenant les démarches de capitalisation** : favoriser les initiatives de partage d'expériences, de production de ressources et de transmission de savoirs visant à outiller et professionnaliser les accompagnateurs de projets culturels d'utilité sociale et territoriale.

5

### Promouvoir des dynamiques de coopération territoriale

- **En favorisant la mise en réseau locale** : encourager les échanges entre porteurs de projet, institutions culturelles, associations locales et autres acteurs économiques pour développer des synergies territoriales, en organisant des évènements ou rencontres professionnelles.
- **En soutenant l'articulation des réseaux** : valoriser et encourager les liens entre les initiatives culturelles et celles de l'ESS.
- **En encourageant les dynamiques collectives** : soutenir des projets qui fédèrent plusieurs communes ou territoires autour d'initiatives culturelles, afin de mutualiser les ressources et favoriser une meilleure répartition de l'offre culturelle sur les territoires.

# Regards de partenaires



## Le Ministère de la culture

Philippe Tilly,  
Adjoint au Délégué aux entreprises culturelles

« L'apport de la culture à l'économie, à l'attractivité et au rayonnement de la France a clairement été mis en évidence ces dernières années. Outre la qualité et la richesse de la création artistique et culturelle française, le poids économique direct de la culture repose sur la vitalité et le dynamisme d'un tissu particulièrement dense de plus de 260 000 associations et 150 000 entreprises dans le champ culturel qu'il est essentiel d'accompagner dans leur structuration et leur développement.

En effet, la mutation des Industries culturelles et créatives, sous l'effet du numérique et des nouveaux usages, nécessite de reconsidérer un grand nombre de modèles économiques traditionnels et transforme en profondeur certains moyens de production, de distribution et de diffusion. Cette évolution a mis en exergue un déficit de professionnalisation des entrepreneurs culturels et de structuration de leurs entreprises.

À l'issue du Printemps de la ruralité lancé par le ministère de la Culture, un plan inédit et ambitieux articulé autour de 23 mesures a été présenté le 11 juillet 2024. Il vise à renforcer la place de la culture en ruralité, soutenir ses acteurs et ses lieux et créer un dialogue nouveau entre les formes culturelles urbaines et rurales. L'occasion aussi de soutenir l'entrepreneuriat culturel en milieu rural dans toute sa diversité. »



## La Fondation Daniel et Nina Carasso

Klaus Fruchtnis,  
Directeur axe Art citoyen France

« Soutenir l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale en milieu rural, c'est reconnaître que la culture n'est pas un supplément d'âme mais un levier de transformation territoriale. À la Fondation Daniel et Nina Carasso, nous défendons l'idée que les artistes et structures culturelles engagées sur le terrain, en particulier dans des zones moins dotées, portent des dynamiques d'émancipation, de cohésion sociale et d'innovation démocratique. La Fondation Daniel et Nina Carasso accompagne depuis plusieurs années ces pratiques à la croisée de l'art, de l'utilité sociale et de l'ancrage local.

Le programme mené par la Fondation Entreprendre et l'Avisé, auquel nous avons contribué, a permis de confirmer que les acteurs culturels en milieu rural font face à des défis spécifiques : isolement professionnel, modèles économiques précaires, difficultés d'accès aux réseaux d'accompagnement. Il a également mis en lumière leur potentiel d'impact, à condition qu'on les soutienne de manière adaptée. Cela implique d'encourager des approches coopératives, de reconnaître le temps long de la création et d'imaginer de nouveaux outils de financement hybrides. Pour nous, l'enjeu est désormais de prolonger cette dynamique en consolidant les passerelles entre accompagnement, financement et reconnaissance publique, afin de permettre à ces entrepreneurs culturels de construire des trajectoires durables et de renforcer leur rôle structurant dans les territoires. C'est une responsabilité collective que nous devons poursuivre et amplifier. »



**Haplotès**  
Fonds de dotation

## Le Fonds de dotation Haplotès

Bernard Le Masson,  
Président

« Les acteurs culturels se focalisent légitimement sur les enjeux artistiques et culturels de leur travail. Il paraît donc nécessaire de proposer une approche constructive d'accompagnement pour la dimension économique et « entrepreneuriale » de leur action.

Ma conviction est que les modèles économiques hybrides vont encore plus se développer, en reposant à la fois sur des ressources propres de type billetterie, sur des ressources publiques telles que des subventions, et enfin des ressources privées telles que le mécénat ou l'investissement de long terme de certains partenaires.

Loin de points de vue « idéologiques », les structures culturelles les plus pérennes ont embrassé cette diversité des sources de soutiens, sans avoir peur de travailler avec des entreprises ou des financements privés et en même temps sans transiger sur leurs choix et projets artistiques. Pourtant il y a encore une grande méconnaissance de la diversité de ces modèles économiques.

L'expérimentation a montré que les acteurs de l'accompagnement doivent renforcer de manière très volontariste leurs actions à destination des structures culturelles. Celle-ci ne viendront que rarement chercher spontanément cet appui.

Idéalement chaque structure d'accompagnement de l'ESS pourrait développer une communication et un accompagnement au service des acteurs culturels, et l'inscrire dans la durée sur plusieurs années. En effet la temporalité des projets culturels est très variable, entre un festival annuel, un artiste indépendant travaillant dans les arts plastiques, ou un projet de spectacle vivant.

De même il serait souhaitable de développer et formaliser la connaissance fine des mécanismes spécifiques au secteur culturel de types administratifs, juridiques et financiers, tels que l'intermittence, les subventions à la culture, les acteurs publics locaux et nationaux, les fondations œuvrant dans le secteur culturel etc. Cela permettra d'avoir un échange constructif et personnalisé avec les artistes ou responsables culturels.

Le Fonds Haplotès est convaincu que l'art et la culture sont au cœur de nos démocraties, formidables moteurs de citoyenneté et d'émotion. La création artistique, l'éducation, l'accès à la culture ou encore la diffusion des œuvres sont encore plus nécessaires dans les territoires ruraux, avec de très nombreuses initiatives artistiques de grande qualité, mais dont la pérennité n'est pas assurée. De même, certains quartiers péri-urbains sont également très dynamiques et peuvent être beaucoup plus accompagnés. L'expérimentation menée l'année dernière nous conforte dans la volonté de soutenir ces personnes ! ».

# Pour aller plus loin

DES RESSOURCES POUR APPROFONDIR

## S'outiller sur les liens entre ESS et culture



### Dossier thématique ESS et culture, Avise



### Dossier « Liens entre culture et ESS », d'Opale



### Article « Pour une prise en compte de l'ESS culturelle croisée avec les droits culturels », Colin Lemaître



### Rapport « Rapprocher la culture et l'ESS », Le Labo de l'ESS



### Site « Culture et ruralité », UFISC

DES RESSOURCES POUR APPROFONDIR

## Comprendre la place de l'entrepreneuriat culturel d'utilité sociale en ruralité



### Article « Les ruralités, un ailleurs de l'innovation culturelle ? », Claire Delfosse, Observatoire des politiques culturelles (2025)



### Décryptage « Culture et ruralités » Avise (2019)

## Remerciements

L'Avisé et la Fondation Entreprendre remercient particulièrement les associations lauréates du programme pour leur engagement : CocoShaker, la Fédération Départementale des Foyers Ruraux de l'Yonne, la Fédération Hiero, Figeacteurs, Le Damier, Liess 87 et l'URQR. Ils remercient également les mécènes pour leur soutien et leur disponibilité : la Fondation Daniel et Nina Carasso et le Fonds de dotation Haplotès et le ministère de la culture.

**Directrice de la publication :** Cécile Leclair

**Éditeur :** Avisé, 18 avenue Parmentier, 75 011 Paris

**Rédaction :** Pauline Sy, Morgane Lang

**Relecture :** Agathe Billette, Pierre Benhamou, Louise Cougoulat, Stéphanie Duclos, Eric d'Engenières, Fanny Etienne, Jeanne Lemonnier, Morgane Lang, Louise de Rochechouart

**Conception graphique :** Les Colégraphes

**Crédits-photo :** © iStock-Jui-Chi Chan (couverture), Avisé (p6), CoCoShaker (p21), FDFR 89 (p16), Liess 87 (p17), Stéphanie Jacquez (p18, p20, p22)

**Impression :** Illico - Artésienne, rue François Jacob, 62 800 Liévin  
Imprimé sur papier certifié

**Dépôt légal :** juillet 2025

**ISBN :** 979-10-91375-39-9

©Avisé 2025. Tous droits réservés.

## « Accompagner des projets culturels d'utilité sociale en ruralité - Enseignements du programme Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale ».

Publication réalisée par l'Avisé, en partenariat avec la Fondation Entreprendre, dans le cadre du programme Entrepreneuriat culturel d'utilité sociale et territoriale.



Association d'intérêt général, l'Avisé accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe. Agence d'ingénierie créée en 2002, elle outille et oriente les parties prenantes de l'ESS à travers le site [avise.org](http://www.avise.org), anime des communautés nationales d'accompagnateurs de l'ESS, met en œuvre des programmes nationaux d'accompagnement et finance des projets avec du Fonds social européen +.

[www.avise.org](http://www.avise.org)



La Fondation Entreprendre est la seule Fondation française reconnue d'utilité publique et abritante à défendre la cause entrepreneuriale. Elle finance, fédère et pérennise l'écosystème associatif agissant sur le champ de l'entrepreneuriat. Elle articule son action autour de trois enjeux : favoriser l'entrepreneuriat comme vecteur d'émancipation sociale et professionnelle ; développer le dynamisme économique et social des territoires les plus fragiles et isolés ; et encourager les projets d'utilité sociale et environnementale dans le cadre d'un « entrepreneuriat souhaitable ». La Fondation Entreprendre est Labellisée IDEAS.

[www.fondation-entreprendre.org](http://www.fondation-entreprendre.org)

Réalisée par l'Avisé et la Fondation Entreprendre, cette publication est un outil pratique à destination des acteurs qui soutiennent les projets culturels d'utilité sociale et territoriale, en milieu péri-urbain et rural. Son objectif est de les aider à mieux comprendre les spécificités de ces initiatives et à identifier les leviers d'action pertinents pour proposer un accompagnement adapté à leurs enjeux.

