


# ÉTUDES

**L'économie sociale et  
solidaire (ESS), une  
chance pour les territoires  
fragiles**

**Volume 2 : développer l'attractivité  
des territoires fragiles avec les  
entreprises de l'ESS**

## Remerciements

Les auteurs de cette étude thématique remercient Jamila Jaaïdane, qui a piloté la publication au sein de la collection « Agir » du rapport portant sur les leviers dont disposent les décideurs publics locaux pour assurer la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. Ils adressent également leurs remerciements aux membres du comité de pilotage et aux équipes des entreprises de l'ESS ayant fait l'objet des monographies (ci-après présentées) et à leurs partenaires, ainsi qu'à l'ensemble des intervenants et participants au webinaire du 12 novembre 2020 intitulé « l'ESS pour développer l'attractivité des territoires fragiles ».



La reproduction de cette publication est soumise à autorisation de l'ANCT  
contact : [info@anct.gouv.fr](mailto:info@anct.gouv.fr)

**Directeur de publication** : Yves Le Breton (ANCT)

**Auteurs** : Mathilde Thonon, Sébastien Lévrier (Les Petites Rivières) ; Julien Bottriaux, Aubin Tantot (Les Beaux Jours), Céline Coubard (Intersticiel)

**Contact presse** : Kathleen André (Equancy), [kathleen.andre@equancy.com](mailto:kathleen.andre@equancy.com)

– Février 2021

# Sommaire

Introduction	4
Présentation de l'étude	4
« L'ESS, une chance pour les territoires fragiles »	4
Un comité de pilotage multi-partenarial réuni régulièrement	5
Trois agences expertes de l'ESS	5
Entreprises de l'ESS, territoires fragiles, pérennisation... de quoi parle-t-on ?	6
Les territoires fragiles, un cumul de vulnérabilités	6
L'ESS, un « mode d'entreprendre » au sens de la loi Hamon de 2014	6
La pérennisation des organisations	7
Les activités d'utilité sociale des entreprises de l'ESS explorées dans les monographies	8
Festivals	12
Préservation et valorisation du patrimoine culturel	24
Conciergeries solidaires	36
Réhabilitation et valorisation du patrimoine naturel	50
Monographies	10
Le centre culturel de Chaillol	15
Les Amis de la Pierre de Masgot	27
La conciergerie solidaire de la Régie de quartier Desbals Services	39
Le CPIE du Haut-Doubs	53
Compte-rendu du webinar	63

# Introduction



## Présentation de l'étude

### « L'ESS, une chance pour les territoires fragiles »

Une étude sur les leviers dont disposent les décideurs publics locaux pour assurer la pérennisation des entreprises de l'ESS a été réalisée par l'ANCT en 2019-2020. L'objectif de cette dernière est de sensibiliser les élus et agents des collectivités locales situées dans des territoires fragiles aux outils possiblement mobilisables pour consolider, au niveau local, les activités des associations et des coopératives.

Le rapport a été construit selon la méthodologie suivante :

- un décryptage des conditions de pérennité des entreprises de l'ESS ;
- une analyse documentaire portant sur la cartographie des besoins sociaux et environnementaux auxquels répondent les entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles ;
- la réalisation de 16 monographies portant sur des associations et coopératives engagées en matière de consommation et de production responsables, d'**attractivité**, de lien social et d'inclusion. Ces 4 thématiques font l'objet de 4 publications dans la collection « Études » de l'ANCT ;
- l'animation de 4 webinaires pendant le Mois de l'ESS, en novembre 2020, pour enrichir les enseignements des monographies et partager les bonnes pratiques territoriales ;
- la rédaction d'un rapport final intitulé « les entreprises de l'ESS, une chance pour les territoires fragiles : quels leviers de pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles ? » publié dans la collection « Agir » de l'Agence et téléchargeable sur son site.

Le présent volume présente les 4 monographies portant sur le thème « **développer l'attractivité des territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS** ». Trois autres volumes sont disponibles :

- volume 1 : accélérer la consommation et la production responsables dans les territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS ;
- volume 3 : renforcer le lien social dans les territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS ;
- volume 4 : favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles avec les entreprises de l'ESS.

## Un comité de pilotage multi-partenarial réuni régulièrement

Piloté par **Jamila Jaaïdane (ANCT)**, le comité de pilotage multi-partenarial de l'étude a rassemblé les chargés de mission des différents programmes et dispositifs d'intervention de l'ANCT : [ruralités](#), [montagne](#), [politique de la ville](#), [numérique](#), [Action Cœur de Ville](#), [Petites Villes de Demain](#), [Territoires d'industrie](#), [Nouveaux lieux, nouveaux liens](#). Ont également participé des partenaires institutionnels ([Direction générale des outre-mer](#), [la Banque des Territoires](#), [Anru](#)), des réseaux nationaux représentatifs de l'ESS ([Avisé](#), [RTES](#), [France Active](#)), des accompagnateurs locaux de structures de l'ESS ([Aliso](#), [Ronapia](#), [Projets-19](#)), et d'autres acteurs clés de l'ESS dans les territoires fragiles ([Fondation RTE](#), [Villages Vivants](#), [Familles Rurales](#), [CRESS Auvergne-Rhône-Alpes](#)).

## Trois agences expertes de l'ESS

L'animation des comités de pilotage, la rédaction des monographies et l'élaboration de cette publication ont été confiées à trois agences spécialisées :

- [Les Petites Rivières](#), agence de conseil en innovation sociale. Agréée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), elle accélère les innovations sociales portées par les acteurs publics, les entreprises classiques et celles de l'ESS. Elle a coordonné les travaux pour l'ANCT ;
- [Les Beaux Jours](#), agence créée par un designer de services et un expert de l'ESS. Elle accompagne les organisations dans la conception et la mise en œuvre d'innovations sociales et territoriales ;
- [Intersticiel](#), agence qui accompagne les transformations écologiques et sociales en lien avec les acteurs en transition : acteurs de l'ESS, entreprises attachées à leur raison d'être, acteurs publics qui réinventent leurs actions.

## Entreprises de l'ESS, territoires fragiles, pérennisation... de quoi parle-t-on ?

### Les territoires fragiles, un cumul de vulnérabilités

Paupérisation, vieillissement de la population, faibles niveaux de qualification, baisses démographiques, etc. : de nombreux indices de fragilité peuvent être pris en compte pour définir un territoire dit « fragile ». Dans le cadre d'une étude portant sur les villes moyennes, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) avait, en mars 2018, croisé trois critères cumulatifs pour définir les 30 villes les plus fragiles :

- la dynamique démographique, via le taux de croissance annuel moyen de la population entre 2008 et 2013 ;
- la dynamique économique, via le taux de croissance annuel moyen de l'emploi entre 2008 et 2013 ;
- la fragilité sociale, via le taux de pauvreté en 2013.

Afin de faciliter la compréhension de la notion de fragilités, la présente étude se concentre sur des territoires fragiles faisant l'objet d'un zonage d'aménagement du territoire reconnaissant de fait leurs vulnérabilités socio-économiques, à savoir les zones de revitalisation rurales (ZRR) et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Les ZRR visent à aider le développement des entreprises sur les territoires ruraux à travers des mesures fiscales et sociales. Ces zones comprennent à l'échelle nationale les communes membres d'un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI)<sup>1</sup>. La politique de la ville est une politique de cohésion urbaine et de solidarité envers les quartiers les plus défavorisés. Elle vise à restaurer l'égalité républicaine et à améliorer les conditions de vie des habitants en mobilisant toutes les politiques publiques<sup>2</sup>. Les critères définissant leur fragilité sont :

- pour les QPV, le critère unique de la part de la population ayant un revenu inférieur à 11 250 euros par an (loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine de 2014) ;
- pour les ZRR, un double critère : la densité de population, qui doit être inférieure ou égale à 63 habitants/km<sup>2</sup> et un revenu fiscal par unité de consommation médian inférieur ou égal à 19 111 €. Les ZRR ont récemment été prolongées par la loi de finances jusqu'à fin 2022.<sup>3</sup>

Les territoires fragiles concernent aussi ceux qui font l'objet de programmes animés par l'ANCT : [Action Cœur de Ville](#), [Petites Villes de Demain](#), [Territoires d'industrie](#), [Montagne](#). Plusieurs entreprises de l'ESS investiguées s'inscrivent ainsi dans ces périmètres d'action prioritaire. Certaines monographies portent également sur les Départements et Régions d'Outre-Mer (DROM).

## L'ESS, un « mode d'entreprendre » au sens de la loi Hamon de 2014

L'article 1<sup>er</sup> de la [loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS, dite Loi Hamon](#) définit l'ESS de la manière suivante : il s'agit d'« un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé » qui remplissent trois conditions cumulatives :

- un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;
- une gouvernance démocratique définie et organisée par les statuts ;
- une gestion durable des bénéfices et la constitution de réserves obligatoires impartageables qui ne peuvent pas être distribuées.

Nous entendons, dans la suite de cette étude, les entreprises de l'ESS comme les associations, coopératives, mutuelles, fondations et sociétés commerciales d'utilité sociale telles que définies dans la loi. Celles qui sont étudiées sont en majorité des associations. Deux d'entre elles sont des coopératives : l'une est une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), l'autre fonctionne sur le modèle très spécifique des sociétés anonymes à participation ouvrière (SAPO).

---

<sup>1</sup> D'après le site du Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, cf. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/zones-de-revitalisation-rurale>

<sup>2</sup> D'après le site du Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales, cf. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quartiers-de-la-politique-de-la-ville>

<sup>3</sup> Voir notamment le dossier de presse du 14 novembre 2020 issu du 2<sup>e</sup> Comité interministériel aux ruralités.

## La pérennisation des organisations

Tout comme les territoires fragiles, la pérennisation des entreprises de l'ESS, qui fait l'objet du rapport publié dans la collection « Agir » de l'ANCT, se définit de différentes manières. « Il existe non pas une, mais des pérennités » indique ainsi dans ses travaux la chercheuse Sophie Mignon. Il est proposé de retenir, dans le cadre de cette étude, l'approche de la « pérennité organisationnelle », qui consiste à « faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent ». Dans ce cadre, la pérennisation consiste en « la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité ».

En ce qui concerne la présente étude, les entreprises de l'ESS ont toutes au moins trois ans d'existence, et ont été amenées à engager des réflexions quant à leur consolidation ou leur changement d'échelle, défini par l'Avisé comme « le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème ». A partir de ces éléments, une grille de critérisation de la pérennité économique des entreprises de l'ESS a été définie grâce à une analyse documentaire croisée aux interviews menées avec les dirigeants des associations et des coopératives interrogés. Cette grille est présentée dans le rapport final et déclinée à travers les monographies.

# Les activités d'utilité sociale des entreprises de l'ESS explorées dans les monographies

Dans les monographies qui suivent, l'ANCT a exploré, en lien avec le comité de pilotage de l'étude, la thématique de l'attractivité des territoires sous le prisme de 4 activités d'utilité sociale, pour lesquelles une entreprise de l'ESS a ensuite fait l'objet d'une monographie.



## Festivals

Un festival est une grande manifestation artistique. Il s'agit d'un « événement périodique d'une durée minimum de deux jours avec une programmation disposant d'une ligne artistique et dédiée à une esthétique musicale ou à une thématique programmant au moins 3 concerts sur une ou plusieurs scènes. »<sup>4</sup> Selon les travaux du chercheur Emmanuel Négrier, spécialiste de la thématique, on compte aujourd'hui en France plus de 6 000 festivals. Souvent portés par des associations, ils sont des projets majoritairement issus de l'économie sociale et solidaire. Ce sont les premiers diffuseurs de culture en France. Les festivals sont aussi vecteurs de développement économique territorial. Enfin, ils contribuent activement à l'équité et à l'attractivité d'un territoire, au regard du nombre grandissant de spectateurs qui se mobilisent chaque année pour assister aux manifestations aux quatre coins de la France.

*>> voir la monographie sur l'espace culturel de Chaillol (Hautes-Alpes)*



## Préservation et valorisation du patrimoine culturel

Depuis la fin des années 1990, l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est fortement impliquée pour la valorisation et la réhabilitation du patrimoine culturel. Ce dernier recouvre deux grandes catégories : le patrimoine matériel/tangible (peintures, sculptures, monuments, sites archéologiques, etc.) et le patrimoine immatériel (traditions orales, arts du spectacle et rituels). Les acteurs de l'ESS, et en particulier les associations dites « du patrimoine », s'occupent avant tout du patrimoine « non protégé » (par exemple des vieilles maisons, des églises ou des bâtiments remarquables), peu reconnu par les politiques publiques. Ils se donnent pour mission de le sauvegarder, de le valoriser pour en

<sup>4</sup> Définition proposée par l'étude Carto'Classique : Festivals classiques, lyriques, contemporains : Jouons ensemble ! (2016), portée par France Festivals, la Philharmonie de Paris, la SACEM et le CNRS



faire un centre d'action collective, souvent au bénéfice de l'attractivité du territoire, de la dynamisation du lien social et de la dynamique locale.

*>> voir la monographie sur Les Amis de la Pierre de Masgot (Creuse)*



## Conciergeries solidaires

Une conciergerie de territoire est définie de la manière suivante « le métier d'une conciergerie de territoire est de simplifier le quotidien de ses bénéficiaires (entreprises, établissements, habitants) en apportant une multitude de services et de produits, accessibles, de qualité, de proximité tout en contribuant au développement des acteurs professionnels locaux (commerçants, associations, producteurs, artisans) et à l'emploi local »<sup>5</sup>. Elle est dite solidaire lorsqu'elle recourt à des fournisseurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et/ou qu'elle emploie, en tant que concierges, des personnes éloignées de l'emploi.

*>> voir la monographie sur la conciergerie solidaire de la régie de quartier Desbals Services (Haute-Garonne)*



## Réhabilitation et valorisation du patrimoine naturel

L'économie sociale et solidaire est particulièrement ancrée dans le champ de l'environnement et de la préservation et la valorisation du patrimoine naturel. Nous entendons dans cette thématique la surveillance de sites (espaces naturels, protégés, etc.), la sauvegarde du patrimoine naturel (réserve naturelle, forêts, littoral, etc.) la sensibilisation de différents publics à la protection de l'environnement, la mise en œuvre d'actions touristiques et de développement local basées sur la valorisation du patrimoine naturel dans un objectif de conciliation entre l'humain et la nature. Dans la monographie, un focus particulier est proposé sur les centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE). Positionnés comme des « artisans du changement environnemental », les CPIE agissent en faveur du développement durable des territoires en étant force de proposition et en accompagnant les acteurs (collectivités, associations, entreprises) pour concevoir et mettre en œuvre leurs projets environnementaux et en réalisant des actions de sensibilisation et d'éducation à l'environnement pour tous les publics.

*>> voir la monographie sur le CPIE du Haut-Doubs (Doubs)*

---

<sup>5</sup> Définition élaborée par Cap Rural et la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes suite à un groupe de travail rassemblant différents porteurs de projet de conciergeries issues de l'économie sociale et solidaire.

# Monographies

Dans les pages suivantes, vous pourrez découvrir les monographies réalisées sur les 4 activités d'utilité sociale choisies pour incarner la thématique de l'attractivité des territoires fragiles. Les dernières pages des monographies synthétisent les apports et enseignements apportés par l'exploration de l'histoire, du modèle économique, du fonctionnement des équipes et de l'éco-système des entreprises de l'ESS suivantes :



## Le centre culturel de Chaillol

Le festival de Chaillol dans les Hautes-Alpes est à l'origine du projet de l'Espace culturel de Chaillol (ECC). Ce dernier organise des week-ends musicaux à travers le département en plus du festival durant la période estivale. 3<sup>e</sup> opérateur culturel du Département, c'est aujourd'hui une scène conventionnée d'intérêt national « art en territoire » en raison de son action en faveur de la création artistique et de sa contribution au développement de la vie culturelle du territoire. L'association adapte en effet les modalités de mise en œuvre de sa programmation artistique aux spécificités du département : le festival a choisi l'itinérance de ses projets, en réponse aux contraintes du territoire et aux attentes de ses habitants. Il travaille dans un esprit de mutualisation et de coopération avec les collectivités locales, à la fois contributrices et bénéficiaires. [festivaldechaillol.com](http://festivaldechaillol.com)



## Les Amis de la Pierre de Masgot

Depuis 30 ans, l'association Les Amis de la Pierre de Masgot participe à la médiation de l'œuvre du sculpteur François Michaud, à la transmission du savoir-faire de la taille de pierre, à la restauration et à l'animation du village de Masgot dans la Creuse. La structure gère à la fois une ressource patrimoniale, elle anime un espace de création de lien social et elle encourage une véritable dynamique de développement territorial. [masgot.fr](http://masgot.fr)





## La conciergerie solidaire de la régie de quartier Desbals Services

A Toulouse, Desbals Services est une entreprise d'insertion, labellisée par le Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ) en tant que régie de quartier. L'objectif de ce type de structure est de porter sur un territoire fragile un projet d'insertion par l'activité économique, d'éducation populaire et d'économie solidaire en associant dans la gouvernance les élus locaux, les bailleurs sociaux et les habitants. Elle s'implique dans la gestion urbaine d'un espace social et géographique défini. Elle est un partenaire clé des acteurs publics et privés du territoire en leur proposant des prestations en matière d'entretien des espaces verts, de nettoyage des locaux, de propreté urbaine et de gestion des déchets. Il s'agit aussi d'un outil de proximité pour les habitants, auprès desquels elle développe des activités marchandes et non marchandes variées pour renforcer le lien social, promouvoir le développement durable, soutenir l'accès aux droits sociaux et animer la vie de quartier. Afin de rendre plus visible ce type d'initiatives auparavant diffuses, elle les a englobées sous la forme d'une conciergerie solidaire. [desbals-services.fr](http://desbals-services.fr)



## Le CPIE du Haut-Doubs

Le centre permanent d'initiatives pour l'environnement du Haut-Doubs est porté par l'association Maison de l'environnement et du patrimoine de la Vallée du Drueon et de la Haute Vallée de l'Ain. Créée à l'initiative de chercheurs et d'étudiants de la faculté de Besançon en 1979, cette association est peu à peu devenue un acteur local incontournable de préservation et d'éducation à l'environnement. Le CPIE du Haut-Doubs porte aujourd'hui de nombreux projets et activités ayant tous pour point commun d'œuvrer à donner les moyens à chacun, enfants comme adultes, de faire des choix éclairés pour son environnement. [cpiehautdoubs.org](http://cpiehautdoubs.org)



# Festivals

*Monographie rédigée par Mathilde Thonon, Les Petites Rivières*



CC Hanny Naibaho / Unsplash

## Définition de la typologie

Un festival est une **grande manifestation artistique**. Il s'agit d'un « **événement périodique** d'une durée minimum de deux jours avec une programmation disposant d'une ligne artistique et dédiée à une esthétique musicale ou à une thématique programmant au moins 3 concerts sur une ou plusieurs scènes. »<sup>1</sup> Selon les travaux du chercheur Emmanuel Négrier, spécialiste de la thématique, on compte aujourd'hui en France plus de **6 000 festivals**. Souvent portés par des associations, les festivals sont des projets majoritairement issus de l'économie sociale et solidaire. Ce sont les **premiers diffuseurs de culture** en France. Les festivals sont aussi vecteurs de développement économique territorial. Enfin, ils contribuent activement à l'équité et à l'attractivité d'un territoire, au regard du nombre grandissant de spectateurs qui se mobilisent chaque année pour assister aux manifestations aux quatre coins de la France.

<sup>1</sup> Définition proposée par l'étude *Carto'Classique : Festivals classiques, lyriques, contemporains : Jouons ensemble !* (2016), portée par France Festivals, la Philharmonie de Paris, la SACEM et le CNRS

## Contexte national

Les **politiques culturelles sont en pleine refonte** suite aux différentes réformes territoriales portées par La **loi NOTRe**. Cette dernière propose une nouvelle organisation territoriale de la République et confie de nouvelles compétences aux régions. Elle renforce par exemple les intercommunalités qui peuvent désormais mettre en place des conventions d'objectifs annuels, au profit de plus petites communes. Cela représente une opportunité pour les porteurs de projets culturels, comme les festivals, qui œuvrent sur les territoires. Ces **conventions d'objectifs** peuvent devenir des **outils de promotion** de projets culturels et de coopération entre les acteurs de territoire.

Depuis 2003, l'État ne présente **plus de politique publique** spécifique à destination des festivals. La crise sanitaire a toutefois rebattu les cartes en soulignant l'extrême fragilité du modèle et leur avenir incertain face à la pandémie. En octobre 2020, la ministre de la Culture a organisé des **Etats généraux** afin de donner la parole aux professionnels du secteur, avec une ambition : **réinventer le modèle des festivals**. Cet événement représente une avancée significative et pourrait présenter les esquisses d'une véritable politique étatique lors du deuxième acte, prévu en mai 2021.

## Acteurs majeurs

La scène festivalière française est de plus en plus diversifiée. Les projets sont chaque année plus nombreux à voir le jour et se démarquent en promouvant des univers musicaux spécifiques (lyrique, contemporain, urbain, etc.). **Les Vieilles Charrues** à Carhaix, les **Eurockéennes** de Belfort ou le **festival de radio France** à Montpellier, conçus dans une logique d'attractivité territoriale, sont parmi les plus connus du public. Les festivals bénéficient du soutien de nombreux réseaux structurés portant leurs intérêts sur le devant de la scène. Parmi eux, **France Festivals** porte la voix des festivals de musique et du spectacle vivant auprès des pouvoirs publics et des partenaires institutionnels.

## Enjeux économiques

Les festivals présentent des **modèles économiques divers**. On distingue toutefois deux catégories principales de projets : les **festivals d'intérêt général conventionnés** qui proposent des missions de services publics et dont les bénéfices sont soumis à des seuils spécifiques et ceux qui ne le sont pas. Ces derniers sont moins subventionnés et atteignent généralement l'équilibre grâce à la billetterie seule, additionnée à d'autres activités commerciales (bar, restauration, etc.).

La **réduction des subventions** accordées par les collectivités locales pousse la plupart des organisateurs à trouver d'autres ressources financières, notamment **auprès d'acteurs privés**. C'est le cas du festival We Love Green avec un équipementier sportif, une marque de bière ou une enseigne de magasins bio ou du Printemps de Bourges avec une banque. D'autres grands noms choisissent de fonctionner sans subventions. La billetterie continue d'assurer la majorité des recettes du célèbre festival des Vieilles Charrues.

Malgré des records de fréquentation battus en 2019, l'avenir des festivals reste incertain. Les **cachets d'artistes flambent** depuis quelques années ainsi que les coûts liés à la sécurité depuis les attentats, ce qui nécessite **un taux de fréquentation très élevé pour atteindre l'équilibre**. Le comportement volatile des festivaliers, qui ont tendance à acheter leurs billets en dernière minute ne sécurise en rien les projets. Le métier tend aussi à



s'industrialiser par un effet de concentration autour de grands groupes : l'américain Live Nation détient aujourd'hui quelques grands noms français par exemple. Enfin, la crise sanitaire n'a fait que soulever une fragilité économique préexistante : avec des **ressources propres faibles**, il devient difficile d'envisager un développement dans les années à venir.

## La typologie en bref



Des modèles économiques  
en pleine mutation



Des charges en hausse  
(sécurité + cachets artistes)



Une fragilité des festivals  
peu subventionnés



Une industrialisation du métier



Une fréquentation en hausse mais  
des comportements volatiles des  
festivaliers

## Quelques ressources clés

Avise, dossier thématique « culture », <https://www.avise.org/dossiers/culture>

SoFest ! : les indicateurs d'activités :  
[https://www.francefestivals.com/media/francefestival/189240-1566\\_sofest\\_brochure\\_indic\\_d\\_activ\\_20200716\\_18h\\_hd\\_page-2.pdf](https://www.francefestivals.com/media/francefestival/189240-1566_sofest_brochure_indic_d_activ_20200716_18h_hd_page-2.pdf)

Etats généraux : les festivals se réinventent à l'heure de la crise sanitaire :  
<https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Etats-generaux-les-festivals-se-reinventent-a-l-heure-de-la-crise-sanitaire>

Carto'Classique : un panorama des festivals en France :  
[https://www.francefestivals.com/media/francefestival/189240-download\\_fichier\\_fr\\_etude\\_festivals\\_classiques\\_janvier2016.pdf](https://www.francefestivals.com/media/francefestival/189240-download_fichier_fr_etude_festivals_classiques_janvier2016.pdf)

## Attractivité du territoire



Zones de  
revitalisation  
rurale (ZRR)



Quartiers  
politique de  
la ville (QPV)



Action  
Cœur de  
ville



Territoires  
d'industrie



Petites villes  
de demain



zone rurale



zone de  
montagne



DROM

## Focus sur une initiative : L'espace culturel de Chaillol



© Espace culturel de Chaillol

## Présentation

Le festival de Chaillol est à l'origine du projet de l'Espace culturel de Chaillol (ECC). Ce dernier organise des **week-ends musicaux** à travers le département en plus du festival durant la période estivale, avec une programmation valorisant les répertoires classiques comme contemporains. **3<sup>e</sup> opérateur culturel du Département**, c'est aujourd'hui **une scène conventionnée d'intérêt national « art en territoire »** en raison de son action en faveur de la création artistique et de sa contribution au développement de la vie culturelle du territoire. L'association adapte en effet les modalités de mise en œuvre de sa programmation artistique aux spécificités du département : il a choisi **l'itinérance de ses projets**, en réponse aux contraintes du territoire

- **Statut** : association
- **Date de création** : 1998
- **Agrément** : scène conventionnée d'intérêt national « art en territoire »
- **Nombre de salariés** : 5 permanents, 2 à 3 intermittents réguliers
- **Siège social** : Saint-Michel-de-Chaillol (05260), Hautes-Alpes (PACA)
- **Site web** : [www.festivaldechaillol.com/](http://www.festivaldechaillol.com/)



et aux attentes de ses habitants. Il travaille dans un esprit de mutualisation et de coopération avec les **collectivités locales, à la fois contributrices et bénéficiaires.**

## Territoire d'intervention : Le département des Hautes-Alpes

L'ECC a construit son projet artistique au sein du département des Hautes-Alpes, sur un **territoire rural éloigné des grands centres** urbains. La **faible densité de population** de la zone se répartit autour de la ville de Gap. C'est une répartition géographique morcelée à laquelle l'ECC s'est adapté via l'itinérance. **L'offre culturelle du territoire reste très pauvre**, tout comme la présence de grandes entreprises. L'économie du département repose avant tout sur **le tourisme, le tertiaire et l'agriculture** : le tissu industriel reste donc modeste et offre peu de possibilités de coopérations éventuelles avec les acteurs du territoire.

## Dates clés

1998	2003	2005
Création de l'espace culturel de Chaillol	Crise des intermittents du spectacle qui s'accompagne par une volonté de professionnalisation de la structure et par une première augmentation des subventions de fonctionnement. Montée en puissance des organismes de gestion collective (comme la Sacem)	Accompagnement du projet par le bureau d'études Territoire Indigo
2008	2017	2019
Rencontre avec le Pays Gapençais qui enclenche une réflexion méthodologique et une aide au financement pour le développement d'une offre culturelle tout au long de l'année	Visite de Françoise Nyssen, ministre de la Culture	Obtention de l'appellation SCIN « Art en territoire » délivrée par le ministère de la Culture et signature d'une convention pluriannuelle d'objectifs

## Impact territorial



**Impact social** : le festival est une **force touristique**. C'est un atout majeur en termes d'attractivité locale. Son absence en 2020 due aux enjeux sanitaires a fortement impacté le territoire. 50 % du public provient des Hautes-Alpes, le reste des participants sont des touristes qui en profitent pour découvrir la région. « *L'un de nos mécènes nous a confié qu'il avait repéré et choisi le territoire pour installer son entreprise – une boulangerie bio en circuit court – du fait de la présence de l'offre culturelle musicale proposée par l'ECC. Cela apporte une richesse culturelle supplémentaire* » explique Michaël Dian, directeur de l'ECC.



**Impact économique et environnemental** : conscient de l'importance d'un tissu économique vivant, l'ECC favorise les **achats en circuits courts** pour favoriser l'économie locale. L'impression de la communication de la



saison se fait par exemple chez un imprimeur des Hautes-Alpes. Par ce biais, 100 000 euros sont injectés sur le territoire chaque saison, sans compter les dépenses indirectes liées à la fréquentation du territoire par les spectateurs venus d'autres régions. « *Si on doit payer un peu plus cher ce n'est pas grave* » affirme le directeur. Cette mise en valeur de l'économie locale est un argument de taille qui permet aussi de démontrer l'importance du projet auprès des collectivités et autres acteurs du territoire.

## Modèle économique

### 1. Les activités



#### Articulation besoin territorial / réponse apportée

L'ECC propose une **saison artistique à l'année** incluant le **festival**, temps fort de la période estivale. La saison repose également sur un **programme de résidences d'artistes et de compositeurs**. 60 concerts en itinérance sont organisés et profitent aux habitants du territoire en grande majorité (90 % du public provient des Hautes-Alpes). Toute l'année, l'ECC coordonne aussi des **actions culturelles** à destination des écoliers, collégiens, lycéens, détenus et travailleurs en situation de handicap. Entre 150 et 200 actions sont menées chaque année avec l'aide de partenaires.

Toutes ces activités répondent à un vrai manque dans le paysage gapençais. L'ECC vient en effet remédier à une **offre culturelle relativement modeste** dans le département. En choisissant l'itinérance, l'ECC s'extrait des contraintes territoriales et vient directement à la rencontre des habitants, qui sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à sa programmation.

L'ECC fournit également **un service public de proximité aux collectivités partenaires** qui, du fait de leur petite taille, auraient des difficultés à mettre en œuvre une saison artistique avec autant de professionnalisme et d'exigence artistique. Souvent, les moyens financiers manquent, mais aussi la reconnaissance des réseaux professionnels, l'expertise et l'ingénierie. C'est pourquoi l'ECC apparaît comme une solution alternative efficace, agile et adaptée aux contraintes spécifiques du territoire, garantissant l'excellence artistique dans une maîtrise des coûts sécurisante pour ces acteurs du territoire.



#### La diversification des activités

L'ECC a fait le choix de la **permanence artistique**, c'est-à-dire de programmer, en plus du festival, des événements artistiques tout au long de l'année et de sortir du simple temps estival. « *Il est difficile de structurer des postes à temps plein pour 3 semaines en été* », explique le directeur. Ce modèle a aujourd'hui le vent en poupe auprès des collectivités, qui sont plus enclines à le soutenir techniquement et financièrement.

Ainsi, la pertinence de la programmation culturelle de Chaillol, ainsi que les méthodes choisies (un format à l'année et en itinérance) garantissent le succès de la structure

aujourd'hui. Puisque la programmation culturelle du centre de Chaillol fait figure de « bien rare » dans le département, la qualité et la réceptivité des habitants du territoire n'en est que meilleure.

## 2. La structure des coûts et des revenus



### L'accès aux subventions

En 2019, le budget général de la structure correspondait à environ **600 000 € dont 426 000 € de subventions publiques** (État, Région, Département, communautés de communes et communes partenaires), 81 000 € de soutien de la part des OGC (organismes de gestion collective) dont 50 000 € de la Sacem, et 95 000 € de ressources propres (dont les recettes de billetteries, le mécénat, les opérations partenariales et ventes de concerts hors territoire départemental).

L'ECC dispose d'un fort soutien financier de la puissance publique. Les subventions représentent en effet **70 % des revenus** de la structure. Le **conventionnement « Art en territoire »** a permis de donner une légitimité supplémentaire au projet et une sécurité financière significative. Pour franchir cette étape et assurer les missions de services publics du cahier des charges de l'appellation, les subventions de l'Etat sont ainsi passées entre 2018 et 2019, de 50 000 à 140 000 € par an à la suite du conventionnement. La Région a aussi augmenté le budget alloué en passant de 90 000 à 120 000 € par an.

Le directeur précise : « *sans ce conventionnement, on ne serait peut-être plus là aujourd'hui* ». Chaillol fut l'un des premiers projets à recevoir cette appellation. Par ailleurs, il s'agit de la seule scène conventionnée qui ne soit pas adossée à un équipement mais à un territoire. Ce **caractère innovant** lui a donc donné du crédit aux yeux de la puissance publique.

*« La DRAC a commencé par accompagner le festival via des fonds de préfecture (fonds national d'aménagement et de développement du territoire). A partir de 2006, les lignes budgétaires des DRAC à destination des festivals ont été fortement réduites. Le projet a donc été soutenu plus indirectement : via des aides à la création ou autour de l'éducation artistique et culturelle par exemple. La visite de la Ministre de la culture, Françoise Nyssen, en 2017 a ensuite donné une nouvelle impulsion pour accompagner le projet vers un conventionnement « art en territoire », en fédérant ainsi d'autres partenaires (Région, Département, communautés de communes, Sacem). L'appellation SCIN (Scène conventionnée d'intérêt national) a permis une augmentation du soutien financier de la DRAC et de la Région. La singularité du projet de l'ECC est l'itinérance, qui en fait la seule scène conventionnée sans lieu fixe. C'est devenu un atout dans la mise en œuvre du projet puisqu'il peut se déployer au plus près des attentes des populations, sur un territoire élargi. De cette manière, l'ECC travaille plus finement avec les élus et adapte les projets artistiques en fonction de leurs souhaits, ce qui est gage de qualité et permet un fort ancrage territorial. »*

**Françoise Turin Arnaud, Conseillère musique à la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) Provence-Alpes-Côte d'Azur**

## Profil et compétences de l'équipe



### La montée en compétences de l'équipe

L'ECC repose sur une équipe permanente composée de **5 salariés** basés à Gap. Le conventionnement « art en territoire » a permis à la structure de passer de 3 à 5 salariés et **d'augmenter la capacité d'action de l'association** par rapport à son programme d'activité 2018, conformément aux exigences de l'arrêté ministériel. Un poste de coordination artistique et territoriale a pu être créé. L'équipe salariée encadre aussi l'action de 60 bénévoles très impliqués.

En 2005, l'équipe a bénéficié d'un **accompagnement professionnalisant** mené par le bureau d'étude Territoire Indigo, expert des milieux culturels. Cet accompagnement a permis d'accélérer la professionnalisation du projet, de favoriser sa montée en légitimité, d'amorcer les premières étapes d'une structuration de l'équipe salariée, de réfléchir à la définition de son empreinte territoriale. De manière générale, l'équipe suit des formations régulièrement pour monter en compétence. Chaque année, les membres de l'ECC, directeur inclus, choisissent les formations qu'ils veulent suivre et entrent dans une logique apprenante.



### La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

Michaël Dian, fondateur et directeur de l'ECC, dispose d'un **vaste réseau** dans le monde de la musique du fait de son engagement personnel en tant que musicien. Ce réseau lui a été utile tout le long de son aventure entrepreneuriale. Il a su concrétiser son **intuition** quant à l'importance de la « permanence artistique » et de sortir le festival de la simple période estivale. « *On a un coup d'avance là-dessus. J'ai eu cette intuition et aujourd'hui le ministère de la Culture et l'ensemble des collectivités territoriales poussent dans ce sens* » explique le directeur.

Sa **proactivité** dans la présentation du projet auprès des organismes de gestion collective tels que la Sacem a permis d'engager une phase de développement importante. Ces derniers ont été très réceptifs à l'importance d'une action volontariste pour promouvoir la création musicale dans un territoire rural de montagne et lui ont donc fait confiance.



### La capacité de mobilisation des parties prenantes

La gouvernance du projet repose sur un conseil d'administration paritaire de 14 personnes composé d'un **collège territorial** incluant des **habitants mais aussi des experts du territoire et du design de services, des compositeurs et des artistes**. Cette diversité

enrichit le projet et lui permet de redéfinir si besoin les contours de son action, en cohérence avec les besoins du territoire.

## Partenaires et écosystème



### Les partenaires opérationnels

Les **communes** qui accueillent les programmations artistiques sont des partenaires opérationnels incontournables. Elles mettent souvent à disposition un local et aident à la communication des activités, incluant le festival. A la fois bénéficiaires et partenaires de l'action, elles sont au cœur du projet de l'ECC. La loi NOTRe a d'ailleurs grandement facilité les échanges : les communautés de communes ont pu se positionner comme partenaires dans la contractualisation au bénéfice des communes de leur territoire, bénéficiaires du programme d'action de l'ECC. Ce dernier est donc en lien au quotidien avec 5 communautés de communes de son territoire, qui définissent le niveau de demande, tant en nombre de concerts à accueillir que sur le choix des partenaires des actions éducatives. Les communes, quant à elles, restent très impliquées sur la mise en œuvre des actions financées à l'échelon intercommunal.



### Le rôle de la puissance publique

Le **Pays Gapençais** a longtemps été un partenaire clé de l'ECC dans la consolidation du projet. Son expertise et sa connaissance fine du territoire lui ont permis de guider la structure et de la mettre en lien avec les bonnes ressources et les bons acteurs.

La **Sacem** est aussi un partenaire important, qui soutient, aux côtés du ministère de la Culture (DRAC PACA), la politique de commande d'œuvres nouvelles de l'ECC et les démarches de médiation liées à la création musicale. Attentive à la volonté de création artistique portée par la structure, elle lui donne les moyens de ses ambitions.

*« J'ai été directeur du Pays Gapençais pendant 10 ans. Durant tout ce temps, le dossier sur le haut de la pile était celui de l'ECC. Il avait beaucoup de sens à mes yeux. Sans culture, le territoire ne vit pas et la qualité qu'offre l'ECC aux habitants est unique. C'est une pépite, mais qui sort des cadres. Il a donc fallu se faire entendre auprès des interlocuteurs financiers loin des réalités de notre territoire. J'ai insisté pour les faire venir, apprécier l'offre et voir le formidable travail de l'équipe salariée et des bénévoles. Il a ensuite fallu les faire asseoir autour de la table et adapter les lignes budgétaires à ce projet hors-norme. La réussite du projet tient aussi de la pugnacité de Michaël, en plus du conventionnement triennal qui assure de la visibilité à l'équipe et à son activité. »*

**Julien Saint Aman, membre du conseil d'administration depuis 4 ans et ancien directeur du Pays Gapençais**

## L'espace culturel de Chaillol En résumé



Une ingénieuse prise en compte du besoin social et des spécificités territoriales avec des projets musicaux en itinérance



La diversification des activités pour assurer une permanence artistique tout au long de l'année



Un fort soutien financier de la puissance publique, notamment avec l'obtention du conventionnement de scène d'intérêt national



La montée en compétences de l'équipe via le renforcement de l'équipe salariée et des accompagnements et formations adaptés aux besoins



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projet (intuition, proactivité, qualité du lien avec son réseau, capacité d'adaptation)



Une bonne capacité de mobilisation des parties prenantes pour la gouvernance du projet via le collège territorial



Le partenariat opérationnel des communes et intercommunalités : à la fois contributrices et bénéficiaires du projet



Une dynamique de co-construction avec les partenaires de la puissance publique et au bénéfice des habitants

## CONTACTS

Espace Culturel de Chaillol

Michaël Dian, directeur

**Email :** [direction@festivaldechaillol.com](mailto:direction@festivaldechaillol.com)

**Tel :** 06 62 42 42 56

**Site :** <https://www.festivaldechaillol.com>

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Michaël Dian, directeur de l'Espace Culturel de Chaillol et de ses partenaires.



# Réhabilitation et valorisation du patrimoine culturel

*Monographie rédigée par Mathilde Thonon, Les Petites Rivières*



CC Pxhere

## Définition de la typologie

Depuis la fin des années 1990, l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est fortement impliquée pour la valorisation et la réhabilitation du patrimoine culturel. Ce dernier recouvre deux grandes catégories : le patrimoine matériel/tangible (peintures, sculptures, monuments, sites archéologiques, etc.) et le patrimoine immatériel (traditions orales, arts du spectacle et rituels). Les acteurs de l'ESS, et en particulier les associations dites « du patrimoine », s'occupent avant tout du patrimoine « non protégé » (par exemple des vieilles maisons, des églises ou des bâtiments remarquables), peu reconnu par les politiques publiques. Ils se donnent pour mission de le sauvegarder, de le valoriser pour en faire un centre d'action collective, souvent au bénéfice de l'attractivité du territoire, de la dynamisation du lien social et de la dynamique locale.

## Contexte national

Des **labels et des appellations** issus de l'autorité publique contribuent à la reconnaissance de certains sites, au bénéfice des porteurs de projet qui œuvrent à leur réhabilitation et leur valorisation. Parmi eux, le label « architecture contemporaine remarquable » ou « Jardin remarquable » ou encore la protection au titre de « monument historique » ou de « site patrimonial remarquable ». Il existe également **des aides financières spécifiques**, déployées par le ministère de la Culture, à savoir l'aide aux secteurs sauvegardés, l'aide à



la diffusion de l'architecture contemporaine ou encore l'aide à la mise en place d'actions éducatives. D'autres types d'accompagnement, tels que « réinventer le patrimoine » concernent la valorisation des sites touristiques. Il existe donc **une vraie reconnaissance et une politique de soutien** en faveur des actions de valorisation du patrimoine. Cette dernière n'est toutefois **pas spécifiquement orientée vers les acteurs de l'ESS**.

La **loi Engagement et Proximité du 27 décembre 2019** réaffirme le soutien de l'État au patrimoine culturel. La première disposition de la loi précise qu'en cas d'urgence, ou de « nécessité publique », les collectivités pourront être maîtres d'ouvrage de travaux sur un bâtiment patrimonial non protégé, sans financer obligatoirement 20 % de leur coût. L'objectif de cette disposition est d'éviter que les édifices patrimoniaux tombent en désuétude, faute d'apports suffisants de la commune. Ces travaux peuvent bénéficier indirectement aux porteurs de projets de l'ESS qui œuvrent en majorité sur ces sites patrimoniaux non protégés.

## Enjeux économiques

Le **secteur culturel** représente **une part très importante** de l'activité au sein de l'ESS. Les enjeux économiques sont nombreux et les modèles reposent en grande majorité sur un **soutien fort de la part de l'État**. Les problématiques de financement du secteur sont de taille : beaucoup de structures de l'ESS au sein de la culture font notamment face au problème d'être considérées comme trop « commerciales » en raison de leur caractère lucratif, même si celui-ci est limité, ce qui dissuade les pouvoirs publics de soutenir certaines initiatives. Aujourd'hui, les enjeux économiques se font d'autant plus ressentir face aux effets de la crise qui impacte fortement le secteur culturel. La nécessité de réinventer le financement des projets est cruciale. A cela s'ajoutent des **enjeux de gouvernance** et de **préservation de la mission sociale initiale**, surtout pour les associations « du patrimoine » actives depuis les années 1990. Elles doivent en effet trouver un nouvel équilibre économique tout en mobilisant des équipes plus jeunes autour d'un objet social qui, lui, reste inchangé.

## Acteurs majeurs

Le champ de la valorisation et de la réhabilitation du patrimoine est vaste. On peut citer **Sites et Cités remarquables de France**, l'association des Villes et Pays d'art et d'histoire et des Sites patrimoniaux qui réunit plus de 260 villes et territoires, ou encore Actes if, réseau solidaire de lieux artistiques et culturels. L'Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises (**Opale**), constitue aussi un acteur important du secteur. Ce centre de ressources – agréé entreprise solidaire intervient auprès des porteurs de projets culturels, ainsi qu'auprès des acteurs qui les accompagnent sur ces sujets (État, collectivités locales, réseaux et fédérations).

## La typologie en bref



Des projets essentiellement associatifs



Des acteurs nombreux mais peu structurés



Un modèle économique fragile reposant sur un fort soutien de l'État



De forts enjeux de gouvernance et de préservation de la mission sociale initiale

## Quelques ressources clés

Avise, dossier thématique « culture », <https://www.avise.org/dossiers/culture>

Rapport « Valoriser le patrimoine culturel de la France », 2011  
<https://www.vie-publique.fr/rapport/32015-valoriser-le-patrimoine-culturel-de-la-france>

Banque des Territoires, « Valoriser le foncier disponible avec les acteurs de l'ESS : un guide à l'usage des collectivités »  
<https://www.banquedesterritoires.fr/valoriser-le-foncier-disponible-avec-les-acteurs-de-less-un-guide-lusage-des-collectivites>

RTES et CGET : « L'accès au foncier des acteurs de l'ESS », 2019, <https://www.rtes.fr/l-acces-au-foncier-des-acteurs-de-l-ess-enjeux-et-leviers-pour-les-collectivites-locales>

Labo de l'ESS : Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire, 2017,  
[http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/rapprocher\\_l\\_ess\\_et\\_la\\_culture\\_rapport\\_latarjet\\_vf-3.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/rapprocher_l_ess_et_la_culture_rapport_latarjet_vf-3.pdf)

Banques des Territoires, Le Sénat propose des solutions pour aider les maires à faire face à l'entretien du patrimoine architectural  
<https://www.banquedesterritoires.fr/le-senat-propose-des-solutions-pour-aider-les-maires-faire-face-lentretien-du-patrimoine>



Zones de  
revitalisation  
rurale (ZRR)



Quartiers  
politique de  
la ville (QPV)



Action  
Cœur de  
ville



Territoires  
d'industrie



Petites villes  
de demain



zone rurale



zone de  
montagne



DROM

## Focus sur une initiative : Les Amis de la Pierre de Masgot



### Présentation

Depuis 30 ans, l'association Les Amis de la Pierre de Masgot participe à la **médiation de l'œuvre** du sculpteur François Michaud, à la **transmission du savoir-faire de la taille de pierre**, à la **restauration** et à l'**animation du village de Masgot**. La structure gère à la fois une ressource patrimoniale, elle anime un espace de création de lien social et elle encourage une véritable dynamique de développement territorial.

- Statut : association
- Date de création : 1987
- Nombre de salariés : 4
- Siège social : Masgot, commune de Fransèches (23480), Creuse (Nouvelle-Aquitaine)
- Site web : <https://www.masgot.fr>



## Territoire d'intervention : le village de Masgot

Masgot est un petit village dépendant de la commune de Fransèches. Unique en son genre, il a été transformé au XIX<sup>e</sup> siècle par l'**artiste sculpteur de granit François Michaud**. Village creusois traditionnel, Masgot conserve les traces du passé, tout comme son paysage environnant, ce qui en fait le **premier site patrimonial de la Creuse**. Le site de Masgot est au centre du département. **Bien connecté et desservi**, il se retrouve sur l'itinéraire de nombreux touristes. Il attire chaque année près de **30 000 visiteurs**, ce qui en fait le troisième site le plus visité de Creuse.

### Dates clés

Années 80	Années 90	Années 2000	2010 à aujourd'hui
Création de l'association (1987) + création d'un point d'accueil et premières visites guidées	Soutien de l'État et des collectivités pour l'embauche de salariés + achats de bâtiments par la commune de Fransèches	Programme d'animation étoffé + construction de l'atelier sculpture dédié	Animations à domicile + création d'un site internet + agrandissement de l'atelier + nouvelle activité de restauration + obtention de l'agrément espace de vie sociale + exposition

## Modèle économique

### 1. Les activités



#### Articulation besoin territorial / réponse apportée

Les activités de Masgot se structurent autour de 5 pôles :

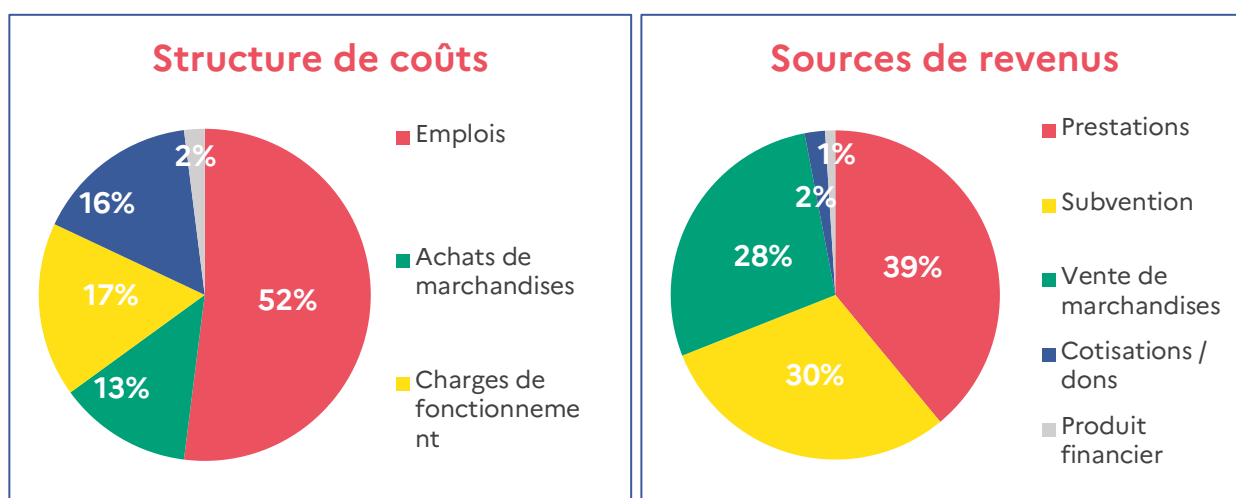
- le **point d'information touristique** permettant aux visiteurs d'obtenir des renseignements sur les activités du territoire ;
- un **bar/restaurant associatif** servant des produits locaux ;
- des **événements thématiques** offrant une visite ludique aux visiteurs et aux habitants ;
- un **programme d'activités** élaboré par et pour les citoyens ;
- une **offre pédagogique** composée d'ateliers, de visites guidées et de stages pour perpétuer l'apprentissage de la sculpture et de la taille de pierre.

L'association propose des activités qui répondent à un vrai besoin d'animation et de développement territorial. S'adressant aux habitants du département comme aux vacanciers, elle remplit ses missions d'éducation populaire auprès des jeunes. Elle contribue à renforcer l'attractivité d'un département relativement peu visité.

## 2. La structure des coûts et des revenus



### L'hybridation des ressources marchandes



Pour fonctionner à l'état actuel, l'association a besoin de **200 000 euros par an**. Les **salaires et les charges sociales** sont le **poste de dépense principal de Masgot**, à hauteur de 52 %. Ce dernier sera revu à la hausse pour répondre à la grille salariale de la convention collective de l'Animation. Viennent ensuite les **charges de fonctionnement** (eau, électricité, entretien), les achats liés aux prestations (animations, événementiels), l'achat de marchandises pour le bar/restaurant et l'amortissement du matériel.

Pour couvrir ses dépenses, l'association a développé un **modèle économique hybride**, mêlant **prestations, vente de marchandises, subventions et cotisations** des adhérents. Les subventions publiques représentent 30 % des revenus de la structure, les 70 % restants sont générés par les activités d'événementiel, le bar/restaurant et la boutique. **Autofinancé à 2/3, ce modèle lui permet de s'autonomiser par rapport à la puissance publique** et de se constituer une trésorerie essentielle à l'activité saisonnière du site.



## L'accès aux subventions

En fonction des années, les dotations du **Conseil départemental** (oscillant entre 22 000 et 30 000 euros) représentent **entre 10 et 15 % des recettes** de l'association. Allouée à un **budget de fonctionnement**, cette aide est précieuse pour la structure. L'unique emploi associatif est soutenu par le **Conseil régional** à hauteur de 13 080 euros.

*« Le Conseil départemental de la Creuse soutient, dans la continuité et depuis de nombreuses années, l'association des Amis de la Pierre de Masgot, dans ce petit village de caractère dédié à la taille de pierre. Ce village typique par ses sculptures anciennes créées par François Michaud, est un site incontournable en Creuse et renforce l'attractivité et l'économie locale grâce aux visites libres ou guidées, stages de taille de pierre ouverts à tous âges, et aux événements qui y sont organisés tout au long de l'année. Le Département intervient par le biais d'une subvention de fonctionnement annuelle, permettant à l'association de financer ses activités. On ne peut que souligner la bonne gestion de l'association et le dynamisme de la coordonnatrice salariée, ainsi que l'investissement permanent de l'équipe conséquente de bénévoles et de la municipalité de Fransèches. Comme dans toute structure, la réussite de l'association tient avant tout à l'engagement et au souhait de fédérer des personnes. Le village et l'association de Masgot ont toujours su rebondir face aux difficultés rencontrées, grâce à l'inventivité et la débrouillardise des équipes qui se sont succédé. Face à autant de volontarisme et d'implication, le Conseil départemental de la Creuse souhaite, autant que faire se peut, soutenir cette association qui est source de rayonnement pour ce beau territoire qu'est la Creuse. »*

**Catherine Defemme, Vice-Présidente du Conseil départemental de la Creuse en charge de l'Attractivité, Conseillère départementale du canton d'Ahun**

Masgot a récemment reçu l'**agrément espace de vie sociale (EVS)** de la Caf. A ce titre, elle reçoit 20 000 euros pour **financer ses activités d'intérêt général**. Cette **subvention de fonctionnement** permet de payer une partie d'un poste. « *On est vraiment suivis et on a l'obligation de penser nos activités en fonction des demandes de la population. C'est motivant pour l'équipe comme pour les habitants du territoire* » souligne Salomé Grangette, la gestionnaire du site.

« La caisse d'allocations familiales (Caf) développe dans son champ de compétences en matière d'animation de la vie sociale un dispositif qui vise à renforcer les liens sociaux et les solidarités de voisinage, à coordonner et à encourager les initiatives favorisant la vie collective et la prise de responsabilité des usagers. Il s'agit de l'agrément Espace de vie sociale (EVS). Les associations labellisées EVS permettent de mailler le territoire sur le champ de l'animation, notamment en zone rurale, en complémentarité des centres sociaux. Le dossier de demande d'agrément intègre une partie diagnostic du territoire, de définition d'objectifs et un plan d'actions pour répondre à ses enjeux. L'association des Amis de la Pierre de Masgot a été agréée pour 16 mois la première fois, puis pour 4 ans à partir de 2020 au regard de la qualité du projet présenté. Elle a imaginé un projet impliquant fortement les usagers, en créant différents groupes de travail à l'écoute des idées des habitants, et a proposé un programme d'actions en lien direct avec leurs besoins. L'équipe avait par exemple constaté une présence très forte de familles anglophones sur le territoire. Une bénévole a proposé en réponse des ateliers de pratique du français qui ont trouvé un écho très favorable en terme de fréquentation. C'est une association réactive et dynamique, qui met l'accent sur la coopération avec les partenaires locaux. La subvention d'un EVS, qui peut atteindre près de 23 000 euros par an, a notamment permis dans le cas de Masgot de participer à la pérennisation du poste d'Alice, animatrice de l'EVS. Un des atouts de l'association est le professionnalisme de ses salariées et la qualité de la communication sur ses actions. Le village de Masgot démontre qu'on peut sans cesse inventer et évoluer en co-construisant avec les usagers et les bénévoles, au service du lien social. »

**Agnès Roche, conseillère technique Animation de la Vie Sociale (AVS), caisse d'allocations familiales (Caf) de la Creuse**



## La diversification des activités

Depuis ses débuts, Masgot œuvre à la valorisation du patrimoine culturel légué par l'artiste François Michaud et perpétue l'apprentissage de la sculpture et de la taille de pierre par le biais d'activités d'initiation. Au carrefour de diverses contraintes contextuelles (baisse des subventions publiques, fin du péricolaire, hausse des charges de fonctionnement et fin des emplois aidés), l'association n'a eu le choix que de **diversifier ses activités pour assurer sa survie économique**. L'offre événementielle s'est démultipliée pour accueillir plus de visiteurs. Un bar/restaurant a aussi vu le jour pour permettre aux habitants du département et aux visiteurs du site de déguster des produits locaux. « Sans ce changement de politique et cette diversification, on aurait dû licencier », souligne la gestionnaire du site.

Ces activités marchandes qui permettent au site de générer des bénéfices propres viennent **compenser les activités à but non lucratif** (notamment les ateliers de sculpture et les manifestations) qui, elles, sont déficitaires.



## Profil et compétences de l'équipe



### La montée en compétences de l'équipe

L'équipe est composée de **4 salariées** qui participent à la **professionnalisation des activités** de Masgot. En partenariat avec l'**Agence de développement et de réservation touristiques de la Creuse** et dans le cadre de son **projet de développement**, l'association a mené des études de marchés, revu son business plan, sa stratégie marketing et a entamé une réflexion sur le portefeuille de ses produits. Des bureaux pour le personnel ont été aménagés et une salle pédagogique a été créée : une **professionnalisation de l'espace** nécessaire pour porter le projet de développement global du site initié par la communauté de communes Creuse Sud-Ouest.

L'important développement de l'association ces dernières années a nécessité un **accompagnement de l'équipe**. Le **Dispositif local d'accompagnement**<sup>1</sup> a aidé Masgot à redonner du sens et de la cohérence à ses nouvelles activités d'animation du lien social, tout en ne trahissant pas son action d'origine de valorisation patrimoniale. Adossé à un plan d'actions sur 5 ans, cet accompagnement permet à l'équipe d'envisager plus sereinement le futur de l'association.

*« L'association s'est créée historiquement pour valoriser le patrimoine culturel local. François Michaud, c'est notre « facteur Cheval » à nous. Ceci dit, on a vite fait le tour du village : il a donc fallu réfléchir à une stratégie de développement de l'association pour pérenniser les postes créés et imaginer des offres économiquement viables, au-delà de la visite du village. Le Dispositif local d'accompagnement est pour cela un outil clé dans les territoires. Des réflexions ont pu être menées et ont conduit à mettre en place des ateliers de sculpture et à la reprise d'un bar/restaurant. L'association a maintenant l'agrément ESV de la Caf. Le village des Amis de la Pierre de Masgot est devenu un couteau-suisse de l'animation socio-culturelle sur le territoire ».*

**Pascal Bousso, Responsable du programme DLA Creuse, ALISO - Réseau Creusois des Acteurs du Lien Social**

<sup>1</sup> Le DLA est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale, de bénéficier d'accompagnements sur-mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois (source : <https://www.info-dla.fr/presentation/dla/>).



## Partenaires et écosystème



### Les médias locaux

Le rôle des médias est primordial pour aider l'association à se faire connaître des visiteurs et pour mettre en valeur ses nouvelles activités auprès des habitants du département. Masgot dispose d'un partenariat avec la radio locale **France Bleu Creuse**. Ses événements sont également relayés par les professionnels du tourisme **ADRT23** et les **offices de tourisme**.



### Le rôle de la puissance publique

Outre les subventions accordées notamment par le Département, les collectivités locales interviennent par d'autres biais dans le modèle économique de l'association.

La communauté de communes Creuse Sud-Ouest **met à disposition de l'association le bâtiment qu'elle occupe** actuellement. Masgot paie un loyer modeste à la collectivité, ce qui lui permet d'alléger ses charges de fonctionnement. Dans une volonté de développement et d'attractivité territoriale, Creuse Sud-Ouest a **financé des travaux de rénovation des lieux**. Les frais de fonctionnement liés au bâtiment restent toutefois à la charge de Masgot. Ces travaux correspondent à un projet de développement global du site, pensé pour développer les activités touristiques et pédagogiques, et -in fine- pour augmenter la part d'autofinancement et pérenniser ses emplois.



### Le rôle des réseaux

Masgot fait partie d'**ALISO**, le réseau Creusois des acteurs du lien social. Ce dernier fédère les acteurs associatifs de la Creuse pour porter les messages importants en leur nom. Il leur fait aussi part d'opportunités de formation et de financement, comme des appels à projet.

## Les amis de la pierre de Masgot En résumé



Une bonne articulation entre les besoins d'animation et de développement territorial et les réponses apportées



70 % des ressources de l'association sont générées par les activités d'événementiel, le bar/restaurant et la boutique



L'accès à des subventions, notamment de fonctionnement, par le biais du Conseil régional et de l'agrément EVS de la Caf



L'hybridation des activités permet de financer des actions non rentables



La professionnalisation continue des compétences de l'équipe via le recrutement et des accompagnements adaptés aux besoins



Une visibilité accrue grâce aux médias et autres acteurs locaux



Un rôle important de la puissance publique dans l'accès aux locaux et aux travaux de rénovation ainsi que dans le financement du fonctionnement



L'intégration dans un réseau d'acteurs associatifs via ALISO

## CONTACTS

Les Amis du Village de Masgot  
Salomé Grangette, directrice  
Email : [masgot23@gmail.com](mailto:masgot23@gmail.com)  
Tel : 05.55.66.98.88

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Salomé Grangette, directrice des Amis du Village de Masgot, Alice Mauillon, coordinatrice de l'EVS, Nicoles Desgranges, animatrice de l'atelier sculpture, une bénévole et les partenaires de l'association.

# Conciergeries solidaires

Monographie rédigée par Sébastien Lévrier, Les Petites Rivières



## Définition de la typologie

Une conciergerie de territoire est définie de la manière suivante « **le métier d'une conciergerie de territoire est de simplifier le quotidien de ses bénéficiaires (entreprises, établissements, habitants) en apportant une multitude de services et de produits, accessibles, de qualité, de proximité tout en contribuant au développement des acteurs professionnels locaux (commerçants, associations, producteurs, artisans) et à l'emploi local** »<sup>1</sup>. Elle est dite solidaire lorsqu'elle recourt à des fournisseurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et/ou qu'elle emploie, en tant que concierges, des personnes éloignées de l'emploi.

## Contexte national

Il n'existe pas de politique publique directement liée au développement des conciergeries solidaires. De nombreuses **expérimentations sont financées par des collectivités locales** au titre de l'innovation sociale. Ces projets se développent aujourd'hui un peu partout en France et dans tous types de lieux (entreprises, quartiers, hôpitaux, tiers-lieux et plus récemment encore zones de chantier, etc.), portés par une **forte demande des habitants** qui souhaitent accéder à un espace ressource pour l'ensemble de leurs besoins de proximité, et une volonté des salariés d'équilibrer davantage vie personnelle et professionnelle en bénéficiant de services directement sur leur lieu de travail.

<sup>1</sup> Définition élaborée par Cap Rural et la CRESS Auvergne-Rhône-Alpes suite à un groupe de travail rassemblant différents porteurs de projet de conciergeries issues de l'économie sociale et solidaire.

## Enjeux économiques

Les conciergeries solidaires reposent sur la **facturation de biens et de services auprès des utilisateurs**. Elles prennent généralement **une commission sur chaque opération** lorsque les prestations sont réalisées par des fournisseurs partenaires. Parfois, elles emploient directement des « concierges » qui vont alors réaliser les différentes tâches confiées par les salariés d'une entreprise ou les habitants d'un quartier, comme c'est le cas dans les régies de quartier. Si elles se sont d'abord développées **dans les grandes villes**, c'est que l'équilibre économique est généralement mieux atteint grâce à la vente d'abonnements auprès des **acteurs privés**, via les directions RH ayant des programmes autour du bien-être des salariés ou les comités sociaux et économiques (CSE). Ces abonnements permettent ainsi de limiter la prise en charge des coûts des services par les salariés. Les conciergeries solidaires **à destination des particuliers** souffrent généralement d'une **fragilité**, puisque le coût du service doit être adapté à leur pouvoir d'achat. Dans les territoires fragiles où la solvabilité des habitants n'est pas toujours garantie, une réflexion stratégique sur la tarification des services doit être menée. Certaines conciergeries associatives fonctionnent également grâce à une coordination assurée par des bénévoles.

## Acteurs majeurs

Le marché des conciergeries est investigué par **le secteur classique**, qui propose ses offres aux grands groupes (Circles, To do today, etc.), et par des start-ups qui développent des outils digitaux de plus en plus performants (Clac des Doigts, 4 épingles, etc.).

Au sein de l'ESS, il existe différents réseaux emblématiques de conciergeries solidaires. Ceux qui ont contribué à populariser le concept sont **La Conciergerie Solidaire**, qui a démarré à Bordeaux et s'est aujourd'hui installé dans de nombreuses métropoles, et **Lulu dans ma Rue**, qui a investi des kiosques dans plusieurs arrondissements parisiens. Une franchise a également été créée en lien avec le réseau GESAT, spécialisé dans les structures du secteur adapté et protégé : **Merci Oscar**. Parmi les réseaux responsables mettant l'accent sur leur ancrage local, on compte également **La Minut'rit**. Depuis quelques années, les **régies de quartier** ont également investi le secteur, dans une dynamique d'amélioration de l'attractivité des quartiers prioritaires, de développement économique local et d'amélioration du lien social.

Cependant, il existe également une grande variété de conciergeries de territoires associatives, non affiliées à des réseaux.

## La typologie en bref



Des réseaux et marques connus et des projets associatifs



Un modèle économique basé sur l'hybridation des ressources entre une offre auprès des habitants et une offre auprès des professionnels



Une demande portée par les salariés et les habitants, notamment dans les quartiers où les commerces de proximité disparaissent



Une opportunité d'optimisation du fonctionnement avec le développement des outils numériques

## Quelques ressources clés

AVISE, article de présentation de La Conciergerie Solidaire,  
<https://www.avise.org/portraits/la-conciergerie-solidaire>

CNLRQ, les conciergeries dans les régies de quartier et les régies de territoire, un outil de proximité au service du développement socio-économique du territoire, 2019  
<https://www.regiedequartier.org/wp-content/uploads/2020/06/2019-Monographie-Conciergerie-visu.pdf>



## Attractivité du territoire



Zones de  
revitalisation  
rurale (ZRR)



Quartiers  
politique de  
la ville (QPV)



Action  
Cœur de  
ville



Territoires  
d'industrie



Petites villes  
de demain



zone rurale



zone de  
montagne



DROM

## Focus sur une initiative : La conciergerie solidaire de la régie de Desbals Services



## Présentation

Desbals Services est une **entreprise d'insertion**, labellisée par le **Comité national de liaison des régies de quartier** (CNLRQ) en tant que régie de quartier. L'objectif de ce type de structure est de porter sur un territoire fragile un projet d'insertion par l'activité économique, d'éducation populaire et d'économie solidaire en associant dans la gouvernance les élus locaux, les bailleurs sociaux et les habitants. Elle s'implique dans la **gestion urbaine d'un espace social et géographique** défini. Elle est un partenaire clé des acteurs publics et privés du territoire en leur proposant des prestations en matière d'entretien des espaces verts, de nettoyage des locaux, de propreté urbaine et de gestion des déchets. Il s'agit aussi d'un **outil de proximité pour les habitants**, auprès desquels elle développe des activités marchandes et non marchandes variées pour renforcer le lien social, promouvoir le développement durable, soutenir l'accès aux droits sociaux et animer

la vie de quartier. Afin de rendre plus visible ce type d'initiatives auparavant diffuses, elle les a **englobées sous la forme d'une conciergerie solidaire**. « *Pour nous, c'était évident que la conciergerie était un projet interne à la régie, puisque ça nous aidait à rendre davantage identifiable vis-à-vis de l'extérieur des activités qu'on faisait déjà* », explique ainsi Mélanie Bigorgne, la directrice.

- Statut : **association**
- Agréments / labels : entreprise d'insertion, régie de quartier
- Date de création : **1993**
- Nombre de salariés : **18 permanents, 25 en insertion et 3 en alternance au sein de la régie, et 4 salariés pour la conciergerie**
- Siège social : **Toulouse**
- Site web : [www.desbals-services.fr](http://www.desbals-services.fr)



## Territoire d'intervention : les quartiers prioritaires de la politique de la ville Bagatelle, La Faourette, Papus, Tabar et Bordelongue à Toulouse

La régie de quartier intervient sur **5 quartiers de l'Ouest de la ville**, où résident plus de **12 000 habitants, dont 50 % de ménages à faible revenu et 30 % de chômeurs**. Le quartier de Bagatelle fait l'objet d'un projet de rénovation urbaine depuis 2005, initié par un grand projet de ville et poursuivi aujourd'hui à travers un **contrat de ville**. L'ambition de cette politique publique est de relier le quartier à la ville et de diversifier les typologies de logements dans l'objectif d'encourager la mixité sociale, tout en favorisant le développement territorial. La prise en compte du vieillissement de la population et le renouvellement des lieux de sociabilité font également partie de ses enjeux, pour lesquels la régie apporte de nombreuses solutions.

## Dates clés

1993	2017	2018
Création de la régie de quartier	La régie décide de l'ouverture d'une conciergerie solidaire, après avoir mené une enquête sur les besoins non couverts auprès des habitants.	Première année effective de fonctionnement de la conciergerie, plus de 100 personnes accompagnées



## Impact territorial



**Impact économique** : la conciergerie **soutient les commerces de proximité** du quartier lorsqu'elle est amenée à faire des achats pour les habitants. Ses micro-services aux tarifs adaptés permettent également aux habitants d'accéder à des prestations dont ils ne pourraient pas bénéficier autrement.



**Impact environnemental** : promouvoir le développement durable sur le territoire fait partie des engagements de la régie de quartier. A travers la conciergerie, elle agit notamment auprès des habitants en **promouvant les éco-gestes, en sensibilisant aux économies d'énergie et au tri des déchets**. Pour structurer sa démarche, l'association a d'ailleurs validé en 2019 un plan d'action développement durable interne et externe.



**Impact social** : la régie de quartier **emploie près de 50 salariés**, dont 25 sont en parcours d'insertion. L'activité conciergerie concerne quant à elle 4 salariés. Par ses activités, elle contribue notamment à la **lutte contre l'isolement et au maintien à domicile des seniors et personnes handicapées**, tout en dynamisant et rendant plus attractifs pour les habitants les quartiers fragiles où elle est implantée.

## Modèle économique

### 1. Les activités



#### Articulation besoin territorial / réponse apportée

La conciergerie solidaire structure de nombreuses activités déjà initiées par la régie de quartier, tout en proposant de **nouvelles solutions à des besoins sociaux non couverts**. L'association a en effet mené un diagnostic, organisé des rencontres inter-associatives locales et piloté une enquête permettant aux habitants des quartiers concernés d'exprimer leurs attentes. Lutter contre l'isolement des personnes fragiles, favoriser le maintien à domicile des seniors, accompagner l'usage des outils numériques sont ainsi apparus comme des enjeux majeurs que souhaitait adresser la conciergerie. Pour ce faire, les activités suivantes ont été structurées.

#### Micro-services

Déplacement de meubles, aide au montage, petits bricolages, réglages internet, portage de courses, etc. Il s'agit de prestations facturées au quart d'heure pour faciliter leur accessibilité. En 2019, plus d'une centaine de micro-services ont ainsi été délivrés, auprès de près de 50 % de personnes vivant seules, et plus de 40 % de retraités.

#### Aide aux démarches

3 permanences sont assurées en soirée et le samedi pour soutenir les habitants dans leurs démarches administratives (rédaction de courriers, accès aux droits) ou l'usage des outils informatiques (accès à internet, élaboration d'un CV).

### Animation sociale

Ce volet regroupe toutes les activités proposées aux habitants (soirées festives, ateliers artistiques, etc.) pour favoriser le lien social dans les quartiers, en partenariat avec de nombreuses associations locales. Des ateliers et sorties sont également organisés pour des seniors à travers le programme « Activ seniors », destiné aux locataires de plus de 60 ans du quartier de Tabar et piloté en partenariat avec le bailleur social SA Patrimoine.

### Eco-citoyenneté

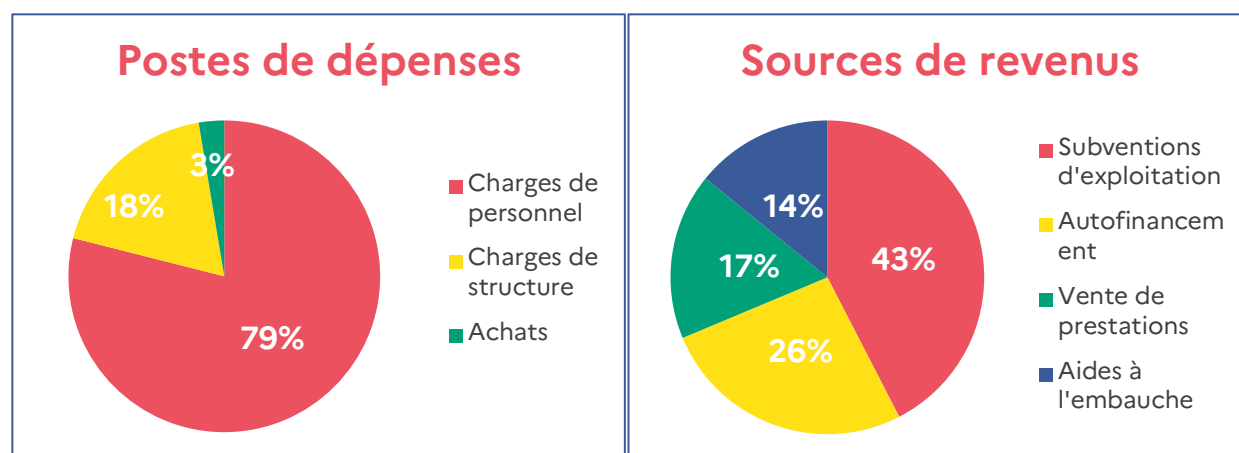
Initiatives de promotion du développement durable sur le territoire, de réduction et de tri des déchets (porte-à-porte, opérations « quartier propre », accompagnement de résidences à la mise en place du tri sélectif, etc.) et de sensibilisation à la maîtrise des dépenses d'énergie (promotion des éco-gestes notamment).

Afin d'équilibrer le modèle de la conciergerie solidaire auprès des habitants, la régie cherche aussi à proposer ses **micro-services aux entreprises**, une démarche en cours de structuration.

## 2. La structure des coûts et des revenus



### L'autonomie financière



L'association dépense plus de **125 000 euros en 2019 en charges de personnel** liées directement (emplois affectés à la mise en œuvre des activités) ou indirectement (temps de travail des postes de direction et d'assistance administrative mutualisés à l'ensemble de la régie) à la conciergerie, ce qui correspond à plus de 75 % du total de ses charges. A cela s'ajoute **30 000 euros de charges de structures** (quote-part du loyer, carburant, etc.). Les achats représentent une très faible part des coûts (moins de 3 %), liés notamment aux équipements pour les activités relevant du lien social, du matériel pour réaliser des repas ou les actions du programme Activ' Seniors. **Ces coûts sont couverts par plusieurs sources de revenus.**

**L'autonomie financière de la régie de quartier est cependant relative** en ce qui concerne la conciergerie solidaire. Ainsi, **43 %** de ses produits sont **issus de subventions d'exploitation**,

dont quasiment la moitié est étroitement liée à des financements accordés au titre du contrat de ville. La régie investit toutefois directement dans le développement du projet, puisqu'elle **l'autofinance à hauteur de 26 %**. Cela couvre les charges de structure.

La vente de **prestations correspond à 17 % de ses revenus**. Ce chiffre est à mettre en parallèle avec le coût peu élevé des micro-services à destination des habitants des quartiers et leur mode de facturation (au quart d'heure) ainsi qu'avec les activités non-marchandes mises en place dans le cadre de la conciergerie.

Enfin, les **aides à l'embauche** représentent **environ 14 % des revenus**, portées par le soutien de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT, ex-CGET) et de la Région au titre du dispositif Adulte-Relais.

De manière générale, la régie est cependant **bien autonome financièrement**. Les ventes de prestations de services correspondant à 76 % de ses produits d'exploitation. Cette autonomie financière génère des résultats positifs qui permettent de contribuer au financement de la conciergerie. *« Notre entreprise d'insertion fonctionne bien : cela nous permet d'investir dans des projets qu'on juge utiles. Ce n'est pas une fin en soi d'être bénéficiaire, ce n'est que le moyen de mener à bien notre mission sociale »*, précise ainsi Mélanie Bigorgne.

Les activités marchandes de la régie lui permettent donc de mettre en œuvre, avec l'appui de partenaires publics, un dispositif d'utilité sociale pour lequel la rentabilité ne peut être recherchée au regard du niveau de solvabilité des publics qu'il touche : l'aide aux démarches administratives, les animations de quartier et les actions d'éco-citoyenneté ne sont ainsi pas facturées. En 2019, **le chiffre d'affaires généré par la conciergerie correspond ainsi seulement à 2 % du montant total du chiffre d'affaires de la régie**.



## L'accès aux subventions

La conciergerie solidaire dispose du soutien financier du **Département**, de l'**Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)** et de la **ville de Toulouse**. Les subventions qu'elle perçoit de la part de ces acteurs publics étaient antérieures à la création de la conciergerie, et venaient soutenir les actions de lien social et d'insertion de personnes éloignées de l'emploi déjà mises en œuvre par l'association. Elles ont cependant été pérennisées, voire développées à travers la structuration de l'activité de conciergerie, qui a permis de rendre plus lisible à la fois son intervention auprès de publics vulnérables et son offre de services dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

La ville de Toulouse finance ainsi la régie au titre de sa participation au **contrat de ville de Toulouse Métropole**, sur les volets « garantir l'accès aux droits et aux services, accroître et diversifier les pratiques sportives culturelles, de loisirs, soutenir la vie de quartier, favoriser et développer la participation des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville ».

*« La conciergerie solidaire est le fil conducteur des actions de lien social de l'association. Il s'agit d'un projet très intégré aux activités de la régie que l'on soutient au titre du contrat de ville, car il permet de répondre à différents objectifs, comme par exemple les micro-services contribuant au maintien à domicile des seniors, l'aide aux démarches dématérialisées, l'implication des habitants dans le développement durable des quartiers, l'appropriation des espaces publics. La régie est un partenaire incontournable, avec qui on peut expérimenter et négocier de nombreux projets. Ses projets d'éco-citoyenneté pourraient permettre aux quartiers prioritaires de devenir des références pour le reste de la métropole ».*

**Cyril Riou, Coordonnateur et Chef de projet contrat de ville, Direction Action territoriale, Mairie de Toulouse / Toulouse Métropole**

La **labellisation des activités de lien social** autour du concept de conciergerie a permis également de trouver de nouveaux soutiens financiers. La **Caf** verse ainsi une subvention à Desbals Services, au titre de de son programme de visites à domicile à des personnes handicapées et des seniors.



## **L'hybridation des ressources marchandes**

L'activité générée auprès des professionnels vise à **contrebalancer la faible rentabilité des micro-services rendus aux habitants**. La direction souhaite d'ailleurs la développer afin de mieux équilibrer le budget. Aujourd'hui, elle a déjà pu proposer son offre à un bailleur social engagé en matière de responsabilité sociétale, Patrimoine SA.

*« Nos équipes travaillent avec la régie de quartier depuis des années pour des prestations de nettoyage et d'entretien des espaces verts. Pour aller plus loin dans l'accompagnement de nos locataires, nous avons également choisi de la solliciter sur le développement d'actions de lien social et sur la gestion d'un local dont elle assure l'animation et la coordination avec d'autres structures associatives du territoire, dans l'objectif de proposer des activités aux habitants de tous âges. La conciergerie solidaire est une innovation qui nous a également intéressés, notamment pour nos locataires seniors. Sur une résidence, nous avons acheté des carnets de prestations pour permettre à ces personnes de bénéficier des micro-services réalisés par la conciergerie. C'est un service à forte plus-value qu'il est important de développer et de soutenir. La régie est un partenaire précieux sur notre territoire, notamment parce qu'elle le connaît parfaitement et parce que, de par son activité, elle est en proximité directe avec nos locataires. »*

**Céline Albert, Responsable innovations & partenariats, Patrimoine SA**

## Profil et compétences de l'équipe



### Adéquation entre la mission sociale du projet et les porteurs de projet

L'actuelle directrice, Mélanie Bigorgne, le dit elle-même « *ces quartiers, ça fait 20 ans que j'y travaille !* ». Avant d'entrer à la régie de quartier, elle a travaillé à Pôle Emploi et à la Mission locale, où elle était référente de la régie pour le recrutement des jeunes. Or, la régie de quartier se donne deux missions : l'insertion par l'activité économique et le développement d'actions pour les quartiers et les habitants. Le parcours professionnel de Mélanie Bigorgne reflète ces ambitions, qu'elle incarne et met en œuvre depuis son arrivée au sein de la structure en 2007.

La pertinence des actions de la conciergerie étant affirmée sur le territoire et les projets encore nombreux, la régie de quartier a recruté en janvier 2020 Solène Laboute, coordinatrice formée en management de projets et d'équipe, avec un profil d'« intrapreneuse sociale ».



### La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

« *On se pose régulièrement beaucoup de questions, on fait ça de manière naturelle* », indique Mélanie Bigorgne. Enquête de besoins, groupes de travail, études d'opportunité, etc. La directrice, salariée depuis 13 ans de l'association, est en **capacité d'innover** socialement « *pour s'adapter au territoire et aux besoins exprimés par les habitants* ». A son arrivée, elle avait d'ailleurs été recrutée avec deux fonctions : conseillère en insertion professionnelle d'une part, et chargée de développement d'autre part. Elle a ainsi largement contribué à la **structuration des projets de lien social sur le territoire** et à la mise en place d'un bar associatif, avant d'aboutir à la structuration de la conciergerie solidaire.

Parmi les projets en cours de maturation figurent le développement des services auprès des entreprises ou la création d'un nouveau service d'accompagnement à l'achat de mobilier pour les habitants en grande difficulté.



### La montée en compétences de l'équipe

Les parcours de l'équipe sont orientés autour des métiers de l'animation : un animateur a le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (BEJEPS), une autre démarre le diplôme d'État de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS). Cependant, la **structuration de l'activité de micro-services a nécessité des formations** plus spécifiques, afin d'obtenir notamment une habilitation électrique ou pour pouvoir réaliser de petits travaux de plomberie. Un membre de l'équipe a également réalisé une formation labellisée par **Passages, l'organisme de formation du Comité national de liaison des régies de quartier** (CNLRQ), pour être en capacité de réaliser des diagnostics socio-techniques au domicile de ménages en situation de précarité énergétique.

De manière générale, **l'équipe se professionnalise en matière de stratégie de développement durable**, champ qu'elle souhaite investiguer plus largement à travers la conciergerie. Elle a bénéficié d'un accompagnement global par le **Dispositif local d'accompagnement (DLA)**<sup>2</sup> pour clarifier les enjeux de son positionnement en la matière et le mettre en cohérence avec les besoins du territoire. Cela a par exemple donné lieu à une réorientation d'un projet de lancement d'une ressourcerie : ce dernier s'est transformé en un programme d'actions visant à accompagner des habitants du quartier et à réaliser des visites dans les structures existantes en dehors du quartier.

## Partenaires et écosystème



### Les partenaires opérationnels

La régie de quartier dispose de nombreux **partenaires associatifs locaux**, qui lui ont permis d'ancrer localement ses activités en matière de lien social et sa conciergerie solidaire : maisons de quartier, centres sociaux, clubs de prévention spécialisée, etc.



### Le rôle de la puissance publique

Les collectivités locales financent l'activité de la conciergerie au regard de son utilité sociale dans les quartiers prioritaires.

La **Direction Action territoriale de la ville de Toulouse**, qui porte la convention de partenariat au titre du contrat de ville avec l'association, souhaite également intégrer plus largement la **conciergerie dans le droit commun**, en cherchant à faire labelliser ses actions d'éco-citoyenneté dans le cadre du plan climat air énergie territorial (PCAET) de la collectivité locale.

---

<sup>2</sup> Le DLA est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale, de bénéficier d'accompagnements sur-mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois (source : <https://www.info-dla.fr/presentation/dla/>).





## Le rôle des habitants

La conciergerie vise à développer différentes activités au service des habitants comme l'animation sociale, l'accès aux droits, le maintien à domicile ou la sensibilisation au développement durable. Cependant, les habitants ne sont **pas uniquement bénéficiaires de la conciergerie. Les salariés de la régie sont ainsi majoritairement issus du territoire** d'implantation de l'association. Par ailleurs, les habitants **siègent aussi au conseil d'administration**, leur permettant d'exprimer leur voix dans les décisions stratégiques de la structure.

## La conciergerie solidaire de la Régie de quartier Desbals Services En résumé



Des activités qui répondent à un besoin social et environnemental avéré : participer à la lutte contre l'isolement des personnes fragiles, favoriser le maintien à domicile des seniors, accompagner l'usage des outils numériques, développer des activités de lien social, promouvoir le développement durable



Un équilibre financier réalisé grâce à l'adossement de la conciergerie à une structure existante qui dégage des résultats positifs



Une dépendance aux subventions au titre des actions engagées en matière de lien social



Une hybridation des ressources en cours, avec le développement de micro-services auprès des entreprises et des bailleurs sociaux



Une bonne adéquation entre la mission sociale et les porteurs de projet : la directrice travaille sur le thème de l'emploi dans les quartiers d'implantation de la conciergerie depuis de nombreuses années



Une forte personnalité entrepreneuriale de la directrice : forte capacité à engager des dynamiques de développement, la coordinatrice recrutée pour la conciergerie est une « intrapreneuse » sociale



Une professionnalisation continue des compétences de l'équipe grâce à des formations et des accompagnements adéquats par rapport à l'évolution des métiers au sein de la régie



Des partenaires opérationnels solides qui permettent de remplir la mission sociale de la conciergerie



Un soutien adapté de la puissance publique à travers notamment le contrat de ville et la volonté d'inscrire les activités de développement durable de la conciergerie dans le droit commun



Un rôle incontournable des habitants : bénéficiaires, salariés, administrateurs

## CONTACTS

Régie de quartier Desbals Services – conciergerie solidaire

Mélanie Bigorgne, directrice / Solène Laboute, coordinatrice

**Email :** [contact@desbals-services.fr](mailto:contact@desbals-services.fr) / [conciergerie@desbals-services.fr](mailto:conciergerie@desbals-services.fr)

**Tel :** 05 62 14 12 55

**Site :** <https://www.desbals-services.fr>

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Mélanie Bigorgne, directrice de la Régie de quartier Desbals Services, Solène Laboute, coordinatrice la conciergerie, et leurs partenaires.

# Préservation et valorisation du patrimoine naturel

*Monographie rédigée par Céline Coubard, InterstiCiel*



## Définition de la typologie

L'économie sociale et solidaire (ESS) est particulièrement ancrée dans le champ de l'environnement et de la préservation et la valorisation du patrimoine naturel. Nous entendons dans cette thématique la **surveillance de sites** (espaces naturels, protégés, etc.), la **sauvegarde du patrimoine naturel** (réserve naturelle, forêts, littoral, etc.), la **sensibilisation de différents publics à la protection de l'environnement**, la **mise en œuvre d'actions touristiques et de développement local** basées sur la valorisation du patrimoine naturel dans un objectif de conciliation entre l'humain et la nature. Dans ce cadre, un focus particulier est proposé sur les **centres permanents d'initiatives pour l'environnement** (CPIE).

## Contexte national

Le **label CPIE** est porté par l'Union nationale des CPIE. Il existe aujourd'hui **79 CPIE dans 63 départements**, regroupés en 12 unions régionales et regroupant près de 900 salariés et 10 000 bénévoles. L'Union nationale porte le label et accompagne les CPIE dans une démarche d'amélioration continue de leurs services grâce à des objectifs fixés et suivis. Le label est attribué pour 10 ans. Positionnés comme des « **artisans du changement environnemental** », les CPIE agissent en faveur du développement durable des territoires en étant force de proposition et en accompagnant les acteurs (collectivités, associations, entreprises) pour concevoir et mettre en œuvre leurs projets environnementaux et en

réalisant des actions de sensibilisation et d'éducation à l'environnement pour tous les publics. Les CPIE partagent les mêmes valeurs : humanisme, promotion de la citoyenneté et respect de la démarche scientifique et sont engagés dans une charte nationale.

## Enjeux économiques

Les CPIE sont aussi des acteurs de ce qu'on peut appeler **l'écotourisme ou tourisme vert**, secteur qui affiche une croissance annuelle comprise entre 20 % et 34 % depuis 1990. Par ailleurs, ils permettent de **prévenir grâce à leurs actions de conseil auprès des collectivités certains coûts** dans les projets de développement local pour une efficacité, y compris économique, accrue de ces projets. Souvent basées en milieu rural, les associations de préservation et de valorisation du patrimoine naturel sont l'un des **premiers employeurs de la commune rurale** dans laquelle elles s'établissent.

## Acteurs majeurs

La préservation et la valorisation du patrimoine naturel est portée à **différentes échelles d'action**. Les **conservatoires d'espaces naturels**, sous forme associative, gèrent un réseau de plus de 3 300 sites qui représentent près de 161 000 hectares. Créés dans les années 1970, ils ont pour vocation la protection de la nature, participent à la gestion et la protection de la biodiversité et des espaces naturels. Les **parcs naturels régionaux** (PNR) ont également pour objet la mise en valeur et la protection de patrimoines naturels et culturels considérés comme riches et fragiles. En 2020, ils sont au nombre de 56, couvrent 15,5 % de la superficie de la France et concernent environ 6 % de la population. Les PNR sont chargés de mettre en œuvre des actions selon cinq missions : développer leur territoire en le protégeant, protéger leur territoire en le mettant en valeur, participer à un aménagement fin des territoires, accueillir, informer et éduquer les publics aux enjeux qu'ils portent, expérimenter de nouvelles formes d'action publique et d'action collective. Ces organismes proches des acteurs publics sont accompagnés de **multiples associations de protection de l'environnement** qui agissent pour la préservation du patrimoine naturel en utilisant des techniques de valorisation et de sensibilisation à l'environnement.

## La typologie en bref



Des projets essentiellement associatifs



Des réseaux d'acteurs structurés



Un modèle économique basé sur des subventions, conséquence de partenariats forts et anciens



Une demande d'écotourisme et d'animations sur l'environnement en forte hausse



Une opportunité de plus de transversalité au sein des réseaux



## Attractivité du territoire



Zones de  
revitalisation  
rurale (ZRR)



Quartiers  
politique de  
la ville (QPV)



Action  
Cœur de  
ville



Territoires  
d'industrie



Petites villes  
de demain



zone rurale



zone de  
montagne



DROM

## Focus sur une initiative : CPIE du Haut-Doubs



HAUT-DOUBS



CC-Wikimédia

## Présentation

Le centre permanent d'initiatives pour l'environnement du Haut-Doubs est porté par l'association **Maison de l'environnement et du patrimoine de la Vallée du Drueon et de la Haute Vallée de l'Ain**. Créée à l'initiative de chercheurs et d'étudiants de la faculté de Besançon en 1979, cette association est peu à peu **devenue un acteur local incontournable de préservation et d'éducation à l'environnement**. Le CPIE du Haut-Doubs porte aujourd'hui de nombreux projets et activités ayant

- Statut : association
- Date de création : 1979
- Nombre de salariés : 8
- Siège social : La Rivière Drueon (25560), Doubs, Bourgogne Franche-Comté
- Site web : [www.cpiehautdoubs.org](http://www.cpiehautdoubs.org)



tous pour point commun d'œuvrer à donner les moyens à chacun, enfants comme adultes, de faire des choix éclairés pour son environnement.

## Territoire d'intervention : département du Doubs, région Bourgogne Franche-Comté

Depuis septembre 2007, le CPIE du Haut-Doubs est installé à la Maison de l'Environnement de la vallée du Dugeon, dans l'ancien presbytère du village de La Rivière Dugeon. A 850 mètres d'altitude, ce **village de 900 habitants** se situe en limite du second plateau jurassien, au nord du Laveron, premier contrefort du Jura plissé (zone Natura 2000). Le Haut-Doubs présente une **diversité remarquable de milieux** : prairies, pâturages, forêts, étangs, marais et tourbières. Ce territoire s'inscrit dans les **territoires de montagne** tels que définis dans la loi Montagne. Ils font l'objet de conventions interrégionales et sont en lien avec les commissariats de massifs, relais des services de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) sur le territoire.

Les territoires de montagne étant **particulièrement exposés au changement climatique**, sous toutes ses formes (impact du tourisme, gestion des différents usages de l'eau, évolution des écosystèmes naturels et agricoles), un programme en cours de définition contribuera notamment à la **réorientation de leurs stratégies touristiques** et les accompagnera dans la construction de nouveaux modèles de développement. Dans ce cadre, des associations telles que le CPIE du Haut-Doubs sont des acteurs particulièrement importants pour **l'appui à la décision et l'accompagnement des populations dans ces transitions**.

### Dates clés

1979	1981	1998	2007
Création de l'association Maison de l'environnement et du patrimoine de la Vallée du Dugeon et de la Haute Vallée de l'Ain	Obtention du label CPIE	Départ des locaux originels de l'association	Installation à la Maison de l'environnement, ancien presbytère de la Rivière-Dugeon

### Impact territorial



**Impact économique** : le CPIE du Haut-Doubs est le **2<sup>e</sup> employeur de la commune**. 1/3 de son budget est **redistribué sur le territoire** pour l'ensemble de ses activités (commerces locaux, restauration, gîtes, imprimeurs, etc.) Il participe à la **dynamique économique** en travaillant avec des guides accompagnateurs et en louant le bâtiment pour attirer d'autres publics sur le territoire.



**Impact environnemental** : le CPIE du Haut-Doubs, par ses diverses actions intrinsèquement liées à l'environnement, permet grâce à ses interactions avec les élus du territoire, une **meilleure prise en compte de l'écologie dans les choix politiques** notamment avec l'initiative DDmarche portée avec Mairie Conseil de la Banque

des Territoires<sup>1</sup>. Ce type d'actions a un effet multiplicateur sur l'impact environnemental de l'association.



**Impact social** : le CPIE du Haut-Doubs **emploie 8 personnes** et a accueilli **6 stagiaires** en 2019. Acteur de la formation professionnelle, il **forme aux métiers de l'environnement** et porte **une formation diplômante d'éco-interprète**. Acteur éducatif, il a l'agrément des associations éducatives complémentaires de l'Enseignement public et intervient auprès des enseignants pour développer des **programmes d'éducation à l'environnement et au développement durable**, en mettant au cœur les valeurs d'ouverture, d'implication personnelle et de démarches collectives.

## Modèle économique

### 1. Les activités



#### Articulation besoin territorial / réponse apportée

Le CPIE du Haut-Doubs porte et participe à une **soixantaine de projets par an**. Ces actions visent à la fois les publics jeunes sur les temps scolaires ou périscolaires/de loisirs, les publics **adultes, les socioprofessionnels, les entreprises, les acteurs publics** dont les élus locaux. Ses activités, très diversifiées mais répondant à un **besoin fort d'améliorer la relation des Hommes à leur environnement**, sont réparties en **deux grandes familles**.

#### Les activités en face à face

##### Les animations scolaires

L'association travaille avec les enseignants et établissements scolaires de tout niveau sur des **programmes d'éducation à l'environnement et au développement durable** qui peuvent être réalisés sur mesure à la demande de l'enseignant pour se rapprocher du programme pédagogique.

##### Les animations loisirs

Ces animations sont à destination à la fois du public jeune et du public adulte. Parmi ces animations, le CPIE du Haut-Doubs porte un **accueil de loisirs sans hébergement** 4 à 5 fois par an. Il participe au programme d'animation des contrats éducatifs locaux, dans le temps périscolaire.

Avec les adultes, le CPIE organise des **visites de groupe de lieux emblématiques du territoire, des événements** divers (conférences, fêtes thématiques, etc.) pour son propre compte ou pour le compte de collectivités.

##### La formation

Le CPIE du Haut-Doubs participe à des **formations qualifiantes avec l'Union régionale des CPIE autour de trois métiers** : éco-interprète (module valorisation et interprétation du

<sup>1</sup> Voir notamment <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2018-11/Avec%20la%20DDmarche%2C%20les%20communautés%20passent%20à%20l%27action.pdf>

patrimoine), l'animation nature, le métier d'animateur Education à l'environnement et au développement durable en partenariat avec la direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS).

Le CPIE porte en outre des formations courtes (50 stagiaires professionnels/an) tels que « Savoir interpréter son territoire », Initiation à l'apiculture, sensibilisation au gaspillage alimentaire, « cultivons la biodiversité dans nos jardins ».

## Les autres métiers du CPIE du Haut-Doubs

### Interprétation du patrimoine

Le CPIE réalise **des études et des sentiers d'interprétation de l'environnement**. Il s'agit « *de faire comprendre en donnant du plaisir, de susciter l'émotion en partageant des connaissances scientifiques, d'expliquer de façon pédagogique le patrimoine dans ses diverses composantes naturelles, historiques et culturelles, de protéger efficacement un site, en considérant le point de vue du visiteur, d'agir sur un territoire en s'appuyant sur les populations qui le font vivre.* ». Concrètement, le CPIE intervient à toutes les étapes du montage de projet et de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes à la gestion/exploitation d'espaces en passant par la conception d'outils pédagogiques.

### Expositions/muséographie

En lien fort avec l'interprétation de l'environnement, les activités de muséographie et d'exposition permettent au CPIE du Haut-Doubs d'aborder des thématiques intrinsèquement liées aux préoccupations du territoire telles que l'alpage, la moyenne montagne, Natura 2000, l'eau, la géologie, etc.

### Études et ingénierie

Le CPIE intervient dans la **réalisation d'études sur diverses thématiques liées au développement local**. Par ailleurs, il **accompagne des démarches de développement durable** telles que les Agendas 21, les labellisations éco-écoles ou encore la mise en place de la démarche co-construite entre les CPIE et Mairie Conseil comme un programme d'amélioration continue vers le développement durable, adapté aux communautés de communes.

### Éditions

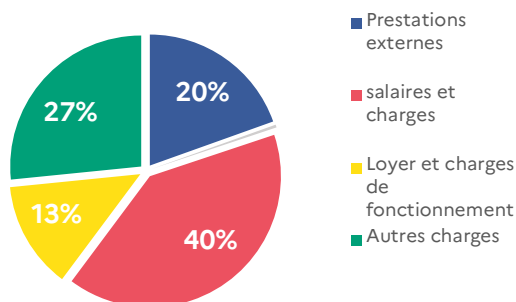
Enfin, le CPIE du Haut-Doubs a la particularité d'éditer des ouvrages relatifs au patrimoine jurassien et des guides méthodologiques sur l'interprétation de l'environnement.

## 2. La structure des coûts et des revenus

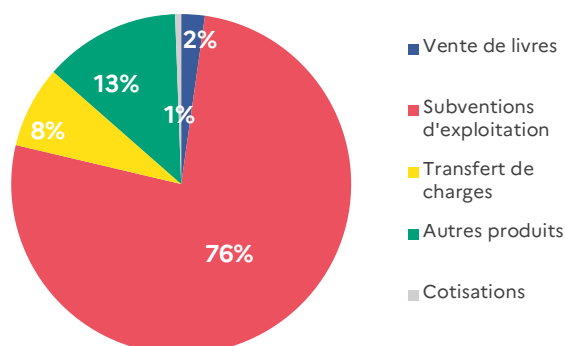


### L'autonomie financière

#### Structure de coûts



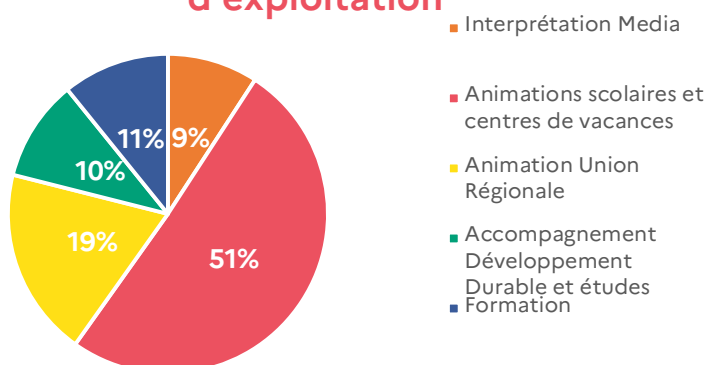
#### Sources de revenus



Si les recettes du CPIE du Haut-Doubs viennent pour **76 % des subventions publiques**, l'association se positionne sur des **politiques publiques suffisamment diversifiées pour limiter les risques liés à une dépendance forte à peu de financeurs**. Cette diversification des financements reflète la diversification des activités du CPIE du Haut-Doubs et le caractère transversal de ses missions associatives. Néanmoins, cette diversité de projets est chronophage en termes de gestion administrative et financière puisqu'il n'y pas d'harmonisation des dossiers aux différents échelons, les indicateurs et les demandes de versements diffèrent largement également.

Les subventions d'exploitation ne sont **pas des subventions de soutien au fonctionnement de la structure** mais sont liées à un projet issu soit d'un partenariat avec l'acteur public soit de la propre initiative du CPIE du Haut-Doubs celui-ci allant chercher les subventions adéquates.

#### Répartition des subventions d'exploitation





## L'accès aux subventions

Le CPIE du Haut-Doubs est financé par **conventions pluriannuelles** par certains financeurs comme la **région Bourgogne-Franche-Comté**, ce qui permet de stabiliser les financements et donc les actions. De même, certains programmes européens, comme **Interreg**, permettent de financer d'importants projets sur plusieurs années ou sont validés suffisamment en amont pour assurer un soutien financier. Par ailleurs, l'antériorité du CPIE du Haut-Doubs lui permet de jauger les probabilités de validation des subventions demandées de manière fine. Enfin, l'association construit souvent **des projets sur-mesure pour les collectivités à l'échelle communale ou intercommunale** en particulier. Ces subventions sont donc très liées à des projets particulièrement ancrés sur le territoire qui n'existeraient pas sans la forte intégration du CPIE dans son environnement.



## La gestion financière

Comme dans beaucoup d'entreprises sociales faisant appel aux financements publics et en particuliers aux **fonds européens**, les **tensions de trésorerie sont importantes**. Cela entraîne **l'utilisation de crédit court terme qui permettent de financer le cycle d'exploitation (mécanisme des lignes Dailly<sup>2</sup>)**, ou de demandes de **prêts à moyen terme** auprès de financeurs tel que France Active. Pour un acteur comme le CPIE du Haut-Doubs, c'est environ les  $\frac{3}{4}$  des charges qui doivent être avancées chaque année.

*« Le CPIE du Haut-Doubs fait preuve d'une rigueur économique réelle et d'une grande capacité de travail qui est mise à mal par les fortes contraintes administratives et de suivi inhérentes aux nombreuses lignes de financement nécessaires à la réalisation de leurs missions. »*

France Active Franche-Comté

## Profil et compétences de l'équipe



## La personnalité entrepreneuriale du porteur de projet

Le CPIE a fait le choix d'avoir une codirectrice et un codirecteur depuis 1998. Benoît Deboskre est au CPIE du Haut-Doubs depuis 27 ans et co-directeur depuis 1998. Venant d'une **formation en tourisme** puis du **métier d'animateur** (jeunesse et sports), il a également travaillé dans **l'édition**. Il a naturellement apporté ses compétences au sein de l'association. Ainsi, le CPIE a la particularité d'éditer des ouvrages relatifs au Massif

<sup>2</sup> Voir notamment <https://www.credit-cooperatif.coop/Entreprises/Financements/Mobilisation-de-creances-Dailly>



jurassien ou des guides méthodologiques. Benoît Deboskre est plus particulièrement chargé des partenariats extérieurs tandis que Véronique Stab-Nicod est davantage en charge du pilotage interne de l'association. Le CPIE du Haut-Doubs a acquis, comme beaucoup d'associations environnementales, une véritable **compétence et une rigueur particulièrement forte sur la gestion financière** du fait de la grande diversité des projets portés et des lignes de subventions mobilisées.



### La montée en compétence de l'équipe

Le CPIE du Hauts-Doubs porte une attention forte à la **formation continue de son équipe**, comme en témoigne son rapport d'activité annuel. Ainsi en 2019, l'équipe a bénéficié de 33 jours de formations répartis sur 8 formations qui touchent aussi bien la montée en compétence sur les sujets écologiques (effondrement, agroécologie, apiculture) que sur les techniques d'animation et de diffusion (formation de formateurs, média vidéo, etc.).



### La capacité de mobilisation des parties prenantes

Les adhérents de l'association sont très fidèles mais relativement peu actifs. Aujourd'hui, la consultation de documents au sein du centre de ressources est néanmoins uniquement portée par des bénévoles. En revanche, le CPIE mobilise de nombreux partenaires publics comme privés autour des projets qu'il porte. Nous pouvons notamment citer les activités de loisirs ou scolaires pour lesquelles sont mobilisés les enseignants, les collectivités, d'autres associations locales, etc. De même, dans les activités d'interprétation de l'environnement, les démarches sont fortement partenariales, y compris à travers des coopérations franco-suisses.

## Partenaires et écosystème



### Les partenaires opérationnels

Le CPIE du Haut-Doubs a de multiples partenaires en fonction des thématiques. Ces derniers sont de plusieurs niveaux territoriaux. Les **autres CPIE de Bourgogne-Franche Comté** sont des partenaires privilégiés au sein de l'Union régionale, qui est un outil de mutualisation sans salarié à l'heure actuelle. Les formations qualifiantes sont pilotées au niveau de cette union. Sur les centres de loisirs et les animations sur temps scolaires, le CPIE s'appuie sur les **professeurs de l'Education nationale** et les **collectivités** dans le cadre des contrats éducatifs locaux. Enfin, comme relais des événements et distributeurs des livres édités, le CPIE du Haut-Doubs est en partenariat avec les **offices de tourisme**, les **villages vacances** et les **campings**, etc.



### Le rôle de la puissance publique

Les partenaires publics sont aujourd'hui les **principaux financeurs des actions du CPIE**, que ce soit dans le cadre de subventions ou de prestations (études, ingénierie). Il est à noter qu'avec la crise sanitaire et les élections municipales de 2020, le CPIE ressent un appui et une **écoute attentive des pouvoirs publics**. Les métiers de l'animation étant particulièrement touchés par la crise sanitaire, les acteurs publics sont des soutiens importants pour la pérennisation et la sécurisation des associations du secteur.



### Le rôle des habitants

La Franche-Comté a une **culture coopérative ancienne**, ce qui en fait un territoire propice au développement d'entreprises sociales. Le CPIE compte une **soixantaine d'adhérents** qui prennent plus particulièrement en charge le centre de ressource ouvert au sein du bâtiment. Au-delà de ses adhérents, le CPIE compte **environ 3 000 sympathisants** qui suivent régulièrement ses actions sur les réseaux sociaux notamment. Les habitants du territoire sont par ailleurs la **première cible des actions du CPIE** quelles que soient les activités mises en place, même si les touristes participent régulièrement aux expositions et conférences.

## CPIE du Haut-Doubs En résumé



Besoin social et environnemental avéré : une éducation à l'environnement particulièrement nécessaire pour tous les publics et une co-construction de réponses adaptées au territoire avec l'ensemble des acteurs locaux



Un grand nombre de projets qui permet de limiter la dépendance financière mais impliquent toutefois des lourdeurs administratives



Une part importante du budget relève de subventions qui cachent plusieurs réalités : des projets co-portés avec les acteurs publics ou des projets totalement proposés par le CPIE



De fortes tensions de trésorerie liées aux recours aux fonds européens et à des subventions publiques, gérées cependant grâce à la rigueur économique de l'association



Un fonctionnement valorisant les compétences apportées par les parcours des co-directeurs



Une importance donnée à la formation continue de l'équipe, sur les sujets écologiques et d'animation/diffusion



Les activités de loisirs ou scolaires mobilisent les enseignants, les collectivités et d'autres associations locales. Le centre de ressources documentaire fonctionne grâce à l'implication de bénévoles.



Une habitude de travailler à l'échelle de l'Union régionale des CPIE et une volonté de construire les échanges à l'échelle du territoire



Un soutien fort des différentes collectivités locales, et de l'Union européenne à travers la participation à des programmes Interreg



Un ancrage territorial important qui se traduit par une forte implication des habitants

## CONTACTS

CPIE du Haut Doubs

Benoît Deboskre, co-directeur

**Email :** [contact@cpiehautdoubs.org](mailto:contact@cpiehautdoubs.org)

**Tel :** +33(0)3 81 49 82 99

**Site :** [cpiehautdoubs.org](http://cpiehautdoubs.org)

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Benoît DEBOSKRE, codirecteur du CPIE du Haut-Doubs et ses partenaires.

## ANCT : Compte-rendu de la matinée du 12 novembre 2020

### L'économie sociale et solidaire pour développer l'attractivité des territoires fragiles

#### I-Rappel du contexte

L'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) conduit depuis la fin de l'année 2019 une étude sur les **conditions de pérennisation économique des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les territoires fragiles**. Cette étude est réalisée par trois agences de conseil : Les Petites Rivières, Intersticiel et Les Beaux Jours. Dans ce cadre, seize monographies sur des activités d'utilité sociale relevant de l'ESS ont été réalisées afin d'explorer les clés de réussite de leur consolidation dans la durée. Pour enrichir ces monographies et aller plus loin dans la réflexion, un cycle de 4 événements a été organisé durant le Mois de l'ESS en novembre 2020.

**L'économie sociale et solidaire :**

**une chance pour les territoires fragiles**

UN CYCLE DE WEBINAIRES  
organisé par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires

 **RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**  
 Liberté  
 Égalité  
 Fraternité

**AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES**  
  

<b>10 NOVEMBRE</b> 9h30 - 10h30	L'ESS pour accélérer la consommation et la production responsables dans les territoires fragiles
<b>12 NOVEMBRE</b> 9h30 - 10h30	L'ESS pour développer l'attractivité des territoires fragiles
<b>19 NOVEMBRE</b> 9h30 - 10h30	L'ESS pour renforcer le lien social dans les territoires fragiles
<b>26 NOVEMBRE</b> 9h30 - 10h30	L'ESS pour favoriser l'inclusion des personnes vulnérables dans les territoires fragiles

Des événements 100% en ligne !

Chaque événement était composé d'un **premier temps de webinaire** portant sur la thématique du jour et prenait la forme d'une table-ronde virtuelle. Cette dernière était suivie de **quatre ateliers** liés aux typologies de projets ESS investiguées dans le cadre de l'étude. Ces ateliers avaient pour but d'enrichir l'étude par l'apport d'expertises et de points de vue complémentaires.

**Le rapport sur le rôle des décideurs publics dans la consolidation de ces structures sera prochainement mis en ligne sur le site de l'ANCT.**

## II-Synthèse du webinaire

Nous remercions les intervenants de ce webinaire :

- Tarek DAHER, délégué général du Comité national de liaison des régies de quartier (CNLRQ) ;
- Jean-Michel GALLEY de la mission Revitalisation de Sites et Cités remarquables France ;
- Brigitte GIRAUD, Directrice de l'Union nationale des CPIE (Centre Permanents d'Initiatives pour l'Environnement) ;
- Alexandra BOBES, Directrice de France Festival.

Jamila Jaaïdane, Coordinatrice des politiques de développement économique à l'ANCT a d'abord introduit le webinaire en présentant l'étude pilotée par l'Agence et menée par le groupement Les Petites Rivières, Les Beaux Jours et InterstiCiel concernant les conditions de pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. 16 monographies de structures de l'ESS visant à explorer ces conditions seront prochainement publiées, ainsi qu'un rapport portant sur le rôle des décideurs publics dans le soutien à la consolidation de ces structures au sein des territoires fragiles.

Les intervenants ont montré, à travers divers exemples, l'importance de l'économie sociale et solidaire dans le maintien, le développement et la redynamisation des territoires. Véritables acteurs du développement local, les acteurs de l'ESS permettent à la fois de créer et d'animer une dynamique territoriale dans les territoires ruraux comme au sein de centres-villes délaissés ou encore dans les quartiers politique de la ville.

Le CNLRQ regroupe 140 régies de quartier et régies de territoire. Elles sont installées notamment au sein de 320 quartiers prioritaires. Les régies naissent pour répondre aux besoins du territoire que ce soit pour améliorer le cadre de vie, développer des services à la personne ou toute autre activité d'utilité sociale.

Les régies sont aujourd'hui des passerelles entre villes et périphéries. En créant des conciergeries, ensemblier de services pour les habitants, elles attirent les publics plus aisés vers les quartiers de la politique de la ville où la régie est située. Elles portent aujourd'hui une attention particulière à leur localisation pour être en lisière du quartier de manière à pouvoir jouer ce rôle. La conciergerie répond ainsi à un besoin du territoire tout en permettant de sortir des micro-actions et donc de changer d'échelle.

Les régies permettent également aux habitants des quartiers de se réapproprier leur territoire. Ainsi, depuis 15 ans, la ville d'Arles donne le marché d'entretien des monuments historiques à la régie. Le levier de la commande publique est particulièrement important pour ancrer les acteurs de l'ESS sur ces lieux emblématiques de manière à ce qu'ils soient véritablement un patrimoine partagé et qu'il profite à tout le monde. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 peuvent être un support idéal pour l'ESS, afin de relier territoire fragile et lieux emblématiques.

Cette conviction est également portée par Sites et Cités remarquables France. Cette association réunit plus de 260 villes et territoires porteurs du label Villes et pays d'Art et d'Histoire ou d'un site patrimonial remarquable afin de partager interrogations et expériences sur les politiques de protection et de valorisation du patrimoine.



Le constat de Sites et Cités remarquables France est que les centres-villes de villes moyennes de province en particulier accueillent de plus en plus souvent les populations les plus paupérisées dans des constructions à réhabiliter. Ces centres-villes regroupent généralement un patrimoine que l'on pourrait qualifier de non remarquable mais qui néanmoins raconte l'histoire et la culture locales. Ce patrimoine est important et peut être le support de dynamiques locales pour ces territoires en difficulté. L'ESS est particulièrement nécessaire dans ces centres-villes car elle est à la fois capable de mener des chantiers portant des savoir-faire particuliers et elle permet la formation des personnes en insertion et de faire le lien avec les habitants pour impulser un développement local partagé.

Cette préoccupation d'un développement local partagé fonde les centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE). Fortement ancrés sur les territoires, les 80 CPIE labellisés en France sont des partenaires actifs de la résilience territoriale face aux enjeux climatiques et sociaux. Le label CPIE existe depuis les années 1980 et doit être renouvelé tous les 10 ans. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue.

Depuis 40 ans, les CPIE font face avec agilité aux problématiques sociétales. Acteurs de l'éducation à l'environnement, les CPIE sont des outils pour « faire ensemble » face aux défis environnementaux, au plus près du territoire. Dans les années 1990 – 2000, ils ont répondu aux besoins d'ingénierie particulièrement prégnants dans les territoires ruraux, notamment sur les questions environnementales et de patrimoine naturel. Une nouvelle phase de développement s'ouvre aujourd'hui avec l'accélération du réchauffement climatique poussant à une prise en charge systémique des questions environnementales. Les CPIE deviennent des facilitateurs de l'action commune à la croisée des acteurs (citoyens, collectivités et entreprises) et des thématiques (tourisme, alimentation, biodiversité, etc.).

Véritable lien dans les territoires fragiles, les CPIE et les acteurs de l'environnement en général, sont extrêmement transversaux. Ils participent à de nombreuses politiques publiques et sont d'intérêt général. Ils sont fragilisés par leur modèle économique lié à des subventions légitimes et nécessaires qui recoupent des réalités différentes entre projets co-construits avec les pouvoirs publics ou projets totalement initiés par les associations. Ces subventions sont versées tardivement et nécessitent une ingénierie financière lourde et complexe qui détourne les associations de leur objet principal.

Ces difficultés liées aux modèles économiques hybrides, Festival France l'a particulièrement étudié cette année avec la crise sanitaire qui a eu pour conséquence l'annulation de ¾ des festivals en France.

France Festival regroupe 80 festivals de musique et de spectacles vivants pour les soutenir dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement et de valorisation. Cette fédération agit pour une plus grande reconnaissance du rôle des festivals dans le développement culturel des territoires. France Festival pilote une étude réalisée par une équipe de 10 chercheurs, SoFest, pour évaluer l'empreinte sociale et territoriale des festivals. Cette étude intègre un volet « annulation » des festivals qui a analysé l'impact de la crise sanitaire. L'estimation des pertes sur les territoires est évaluée à 2,6 Mds d'euros et 11 065 emplois seraient menacés. Ces chiffres démontrent l'importance économique de ces festivals qui ont lieu pour un tiers d'entre eux en zone rurale.

De même, les festivals remplissent des objectifs territoriaux importants tels que le renforcement de l'identité du territoire, le développement territorial par la culture ou l'attractivité touristique. Ils viennent notamment remplacer des équipements

culturels qui n'existent plus.

Ces 4 exemples dans des secteurs différents ont montré la capacité transversale des acteurs de l'ESS et leur importance dans un développement local partagé et durable prenant en compte l'ensemble des besoins de la population.

Pour soutenir ces acteurs plusieurs pistes ont été dessinées :

- innover dans les marchés publics pour appuyer le changement d'échelle des entreprises sociales ;
- utiliser les outils d'aménagement du territoire et d'urbanisme (rénovation urbaine, etc.) pour investir dans l'ESS ;
- rendre possible des contractualisations multisectorielles et pluriannuelles ;
- s'appuyer sur ces acteurs au niveau local pour faire le lien avec les habitants ;
- utiliser la capacité de l'ESS à être transversale pour porter un développement local partagé ;
- soutenir les acteurs ESS locaux dans leurs difficultés conjoncturelles pour qu'ils continuent à participer à la résilience des territoires demain.

Sites des intervenants :

<https://www.regiedequartier.org/>

<https://www.sites-cites.fr>

<https://www.cpie.fr/>

<https://www.francefestivals.com/>

Des études partagées par les intervenants et participants :

<https://www.sites-cites.fr/wp-content/uploads/2019/03/Etude-outils-m%C3%A9diation-et-participation-citoyenne-dans-les-SPR.pdf>

<https://www.sites-cites.fr/wp-content/uploads/2018/07/2018-Etude-Patrimoines-et-revitalisation-des-centres-bourgs-Version-web.pdf>

<https://www.francefestivals.com/media/francefestival/189240-sofest-festivals-annules-estimer-la-perde-economique-et-sociale-2.pdf>

<https://lepole.asso.fr/article/2176/etude-utilite-sociale-des-festivals>

### III-Méthodologie des ateliers

Quatre ateliers ont été organisés à la suite du webinaire. Ceux-ci étaient liés à des typologies d'activités d'utilité sociale étudiées dans le cadre de l'étude sur la pérennisation des entreprises de l'ESS dans les territoires fragiles. Le 12 novembre quatre typologies faisaient l'objet d'un atelier :

- les festivals ;
- la réhabilitation et la valorisation du patrimoine culturel ;
- les conciergeries solidaires ;
- la préservation et la valorisation du patrimoine naturel.

Pour rappel, chacune des « typologies de projet » a fait l'objet d'une monographie entre l'été et l'automne 2020.

Au cours des ateliers, les échanges et discussions facilités par l'utilisation d'un outil numérique d'intelligence collective (Klaxoon) ont permis d'enrichir l'étude portée par l'ANCT par l'apport de points de vue complémentaires et extérieurs (collectivités territoriales, réseaux nationaux, autres porteurs de projets, etc.).

Chaque atelier était organisé en plusieurs séquences :

- un premier temps de **brise-glace** pour faire connaissance mais aussi pour discuter des **valeurs** des entreprises de l'ESS évoluant dans les typologies d'activité d'utilité sociale abordées lors du webinaire ;
- un second temps de **rapport d'étonnement collectif sur la monographie** pour enrichir les études de cas ;
- un troisième temps de réflexion collective autour des **freins et des risques** rencontrés par les structures évoluant dans les typologies d'activité d'utilité sociale abordées lors du webinaire ;
- un quatrième temps **d'identification des leviers** que peuvent mettre en place ou consolider les acteurs publics pour contrer les freins et les risques précédemment identifiés ;
- un dernier temps pour exprimer en un mot la **juste posture** que les acteurs publics devraient adopter s'ils souhaitent soutenir davantage de telles structures sur leur territoire.

Ce séquençage pensé en amont des ateliers pour permettre des échanges fluides, n'a pas toujours été respecté. En effet, l'idée était aussi de pouvoir laisser libre court aux discussions entre participants.

Les échanges qui ont eu lieu lors de ces ateliers sont retranscrits dans les pages qui suivent.

## IV-Synthèse des ateliers



### Festivals

#### Les participants

- Espace culturel de Chaillol
- France festivals
- Festival Un singe en été
- Pôle de coopération pour les musiques actuelles en Pays de la Loire
- Métropole de Lyon
- Pat à Sel

#### Séquence 1 : les valeurs des festivals

Pour cette séquence, plusieurs formes de valeurs des festivals ont été énoncées :

- la démocratisation de l'accès à la culture ;
- la facilitation de la rencontre de plusieurs types de publics, la diversité ;
- la convivialité ;
- le partage ;
- la coopération ;
- la diversité culturelle ;
- le développement économique au service d'une dynamique territoriale ;
- le festival comme vecteur de citoyenneté.

#### Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur l'Espace culturel de Chaillol (Gap, Hautes-Alpes, zone de revitalisation rurale). Après une présentation de la structure par le porteur de projet et par l'animateur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

#### Ce que les participants ont trouvé commun :

- le fort soutien de la puissance publique ;
- l'implication des habitants ;
- la mise en œuvre d'actions culturelles ;
- le programme de résidence des artistes ;
- le statut associatif ;
- le positionnement à la limite du « service public culturel » ;
- la mise en œuvre d'une stratégie de RSE/DD au sein du projet.

#### Ce que les participants ont trouvé original :

- l'itinérance ;
- le rapport au territoire ;
- le lien fort tissé avec les habitants ;
- la coopération avec les collectivités territoriales pour monter le projet ;

- le rapport artistes/habitants : logique de valorisation des ressources culturelles ;
- la prise en compte des territoires, des habitants et des bénéficiaires pour construire le projet ;
- la convention pluriannuelle.

Une opportunité a été soulevée durant les échanges : celle de **mobiliser davantage de financements privés**.

De plus, les participants ont attiré l'attention sur **la pluralité des projets** : les festivals privés d'utilité sociale, les projets relevant quasiment du service public, et les projets soutenus par des fonds publics et menant des activités d'intérêt général. Bien que présentant des modèles économiques différents, tous ont une finalité sociale assumée.

### Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les festivals dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé.

#### Les freins :

- le manque de budget ;
- le manque de ressources humaines (bénévoles notamment) ;
- un modèle économique fragile pour les festivals qui doivent atteindre un nombre de places vendues très élevées pour atteindre la rentabilité ;
- un coût qui peut apparaître comme un luxe aux yeux de la puissance publique ;
- le manque de compréhension des projets de la part des élus ;
- le faible soutien de l'État ;
- le devoir de justification de l'empreinte territoriale.

#### Les risques :

- une sclérose de l'offre par des porteurs de projet très subventionnés qui viennent faire de l'ombre aux autres projets naissants, plus petits ;
- ne pas accompagner la professionnalisation des équipes dans le temps ;
- des projets qui peuvent produire des nuisances (sonores, déplacement des publics) : il faudrait donc un volontarisme politique et de la médiation ;
- un développement trop rapide pouvant engendrer un manque d'autonomie et de liberté dans les choix artistiques.

### Séquence 4 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment :

- simplifier les démarches administratives et/ou accompagner les projets dans ce sens ;

- organiser des visites de terrain régulièrement/voyages d'étude d'élus ;
- simplifier l'accès aux moyens techniques sur un territoire ;
- renforcer les structures d'appui (les réseaux notamment) pour qu'elles se chargent de la mutualisation des ressources ;
- partager des récits/des inspirations ;
- mettre en place des critères d'objectifs pour les directions régionales des affaires culturelles (Drac) ;
- prendre en compte l'action de proximité (au-delà de la simple action culturelle) ;
- la mise en place d'indicateurs d'utilité sociale (impact économique, territorial, citoyenneté, enjeux sociétaux etc.) et l'évaluation des projets à l'aune de ces critères ;
- aide à la création de groupement d'employeurs avec des compétences au service des besoins des projets.



## Réhabilitation et valorisation du patrimoine

### Les participants

- SCIC Nouveau Monastère
- Zerm
- SCOP Yusit
- Fédération Rempart Bourgogne-Franche-Comté
- Communauté de communes de Creuse Grand-sud
- Connaixens
- Ensemble l'échelle

### Séquence 1 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur les Amis de la Pierre de Masgot (Fransèches, Creuse, zone de revitalisation rurale). Après une présentation de la structure par l'animateur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

#### Ce que les participants ont trouvé commun :

- la diversification des activités ;
- la diversification des financements.

#### Ce que les participants ont trouvé original :

- l'ancienneté du projet ;
- le fait que l'oeuvre -individuelle et personnelle- d'un sculpteur, devienne le cœur d'un projet collectif de rassemblement ;
- l'implication forte des habitant.es dans la programmation des activités.

#### Ce que les participants ont vu ailleurs :

- les [associations Rempart](#), qui organisent des chantiers de bénévoles et qui fonctionnent sur le même modèle de participation associative ;
- la [SCIC Nouveau Monastère](#), qui gère le site de l'Ancien Monastère de Sainte-Croix (montage juridique particulier : le lieu est loué à une association de laïcs, avec un montage très particulier du bail).

Des discussions se sont aussi engagées sur :

- le fait de **ne pas opposer patrimoine rural et patrimoine urbain**, les métropoles et villes moyennes peuvent être des inspirations pour les territoires, voire être fédératrices et créer une résonance ;
- le rôle du patrimoine en tant que socle de connaissances qui doit être approprié par la population, qu'il soit d'intérêt général reconnu ou non revendiqué ou ignoré (patrimoine privé) ;
- l'idée que la Covid nous a poussés à nous réapproprier notre environnement proche, ce qui pose la question d'un tourisme tourné vers ses habitants.



## **Séquence 2 : les freins à la création et les risques au développement**

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les projets de réhabilitation et de valorisation du patrimoine dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé.

### **Les freins :**

- la fin des contrats aidés ;
- le manque de subventions de fonctionnement ;
- le fait que les subventions soient trop liées à des projets ;
- la détresse psychologique : les subventions tardent et c'est un travail à refaire tous les ans en absence de visibilité ;
- la problématique d'écartèlement de la création artistique à qui on demande d'être très personnelle et aussi de travailler au rassemblement collectif du plus grand nombre ;
- les difficultés inhérentes au lancement d'un projet dans un bâtiment qui n'est pas aux normes ;
- le niveau de dépendance aux subventions par rapport aux fonds propres de la structure ;
- se retrouver obligés de faire des choix entre investissements dans du bâti ou des obligations plutôt que dans l'humain ;
- les investissements lourds pour la sauvegarde et la sécurisation du bâti.

### **Les risques :**

- se perdre dans une diversification trop large : manque de compétences internes, manque de ressources humaines.

## **Séquence 3 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics**

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment.

Comment ne pas se perdre dans une diversification trop large et devoir faire face à un manque de compétences internes ?

- Mutualiser les emplois avec d'autres acteurs locaux ;
- former en interne sur les compétences socles nécessaires au fonctionnement de la structure ;
- travailler avec d'autres structures du territoire pour créer un groupement d'employeurs pour permettre de partager un emploi et pour éviter d'avoir des emplois précaires.

Comment contrer les difficultés inhérentes au lancement d'un projet dans un bâtiment inscrit qui n'est pas aux normes ?

- Les services d'urbanisme des collectivités peuvent faire du mécénat de compétences ;
- poser dès le départ le projet de réutilisation qui formalise les tranches de restauration et d'aménagement en vue de l'ouverture du public.

Comment éviter de se retrouver dans une démarche stressante et permanente de survie de la structure ?

- Sur du court terme, dissocier la structure associative porteuse de l'ensemble du concept, qui peut être pérennisée avec peu de moyens mais avec une emprise forte, et un mode opérationnel en mode projet.

Comment ne pas se retrouver piégé par les investissements lourds concernant la sauvegarde et la sécurisation du bâti ?

- Travailler sur des demandes de dérogation en tenant compte des finances de la structure ;
- identifier les aides liées à la restauration du patrimoine.

Comment lutter contre le fait que les subventions soient trop souvent liées aux projets ? Comment ne pas être bloqué par le fait que les subventions servent trop souvent à financer de l'investissement et pas du fonctionnement ?

- Tenter de signer des conventions pluriannuelles d'objectifs pour garantir les financements publics, des conventions triennales qui permettent à l'association d'avoir une protection de 3 à 5 ans ;
- réduire le niveau de dépendance aux subventions pour limiter les risques pour la structure ;
- faire appel à du mécénat notamment par la Fondation du Patrimoine ;
- hybrider les financements ;
- mutualiser les compétences entre associations pour répondre à des appels à projets ou aller chercher des financements européens.

#### **Séquence 4 : la juste posture des pouvoirs publics**

À la fin de l'atelier, les participants devaient en une idée, synthétiser la juste posture des pouvoirs publics. Ci-dessous, une retranscription de leurs idées.

- Les acteurs publics doivent accompagner financièrement mais aussi "administrativement" à long terme les structures porteuses. Les soutiens politique et technique sont nécessaires pour faciliter les différentes demandes des structures ;
- l'acteur public doit se mettre dans une posture de facilitateur de la synergie entre les acteurs d'un même territoire, ce qui nécessite une connaissance fine des territoires ;
- les acteurs publics doivent développer deux axes :
  - le premier consiste à mettre autour de la table l'ensemble des financeurs publics (État et collectivités pour avoir une politique commune) ;
  - le second consiste à faciliter les dossiers de demande de financements et le versement des subventions.



## Conciergeries solidaires

### Les participants

- ANCT
- Fondation RTE
- La Cohue
- Conciergerie solidaire de la régie de quartier Desbals Services
- Consol'
- TAg29
- PETR Pays Midi Quercy
- Ville de Thiers
- Deux porteuses de projet

### Séquence 1 : les valeurs des conciergeries solidaires

Pour cette séquence, plusieurs formes de valeurs portées par les conciergeries solidaires ont été énoncées :

- le lien social, exprimé par plusieurs participants ;
- la solidarité ;
- l'inclusion et l'insertion socioprofessionnelle ;
- l'enjeu de faire avec les habitants et de leur apporter des services qui n'existent pas par ailleurs.

### Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur la conciergerie solidaire de la régie de quartier Desbals Services (Toulouse, Haute-Garonne), localisée dans un quartier prioritaire de la politique de la ville. Après une présentation de la structure par Solène Laboute, coordinatrice du projet et par l'animateur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

#### Ce que les participants ont trouvé commun :

- la dynamique d'insertion par l'activité économique portée par Desbals Services, au regard du conventionnement en tant qu'entreprise d'insertion et de régie de quartier ;
- l'hybridation des ressources, entre activités marchandes et subventions, fortement soulignée comme une clé de réussite nécessaire.

#### Ce que les participants ont trouvé original :

- l'adossement de la conciergerie à une structure existante, en l'occurrence une régie de quartier ;
- les activités de « micro-services », découpées en prestations au quart d'heure ;

- la mise en place d'horaires décalés pour répondre au besoin.

### **Ce que les participants ont vu ailleurs :**

D'autres modèles qui ont déjà essaimé ont pu être évoqués, comme Lulu dans ma rue ou La Conciergerie Solidaire de Bordeaux. Des initiatives ont également été présentées, comme La Cornélienne, conciergerie d'entreprise de l'Ouest rhodanien ou La Cohue, tiers-lieu à Rennes proposant des services aux particuliers et aux entreprises.

## **Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement**

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les conciergeries solidaires dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé.

### **Les freins :**

- trouver le bon positionnement par rapport à des entreprises artisanales classiques ;
- financer l'ingénierie du projet ;
- embaucher une personne pour assurer la gestion de la conciergerie sans subventions ;
- trouver les bons profils pour l'ensemble des services souhaités par les habitants et les entreprises.

### **Les risques**

Les discussions se sont orientées autour de la nécessaire hybridation des activités de la conciergerie (par exemple en développant une épicerie de proximité en son sein), et de l'hybridation des ressources (en lien avec le développement d'une offre auprès des entreprises), considérées comme des axes clés pour assurer la pérennisation des conciergeries solidaires.

## **Séquence 4 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics**

Les participants ont durant cette séquence réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment :

- le soutien à l'embauche et à la pérennisation du poste de coordinateur de la conciergerie (l'exemple du soutien à travers le dispositif des adultes-relais pour les demandeurs d'emploi et habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville a été évoqué) ;
- la facilitation du développement de l'offre de services aux entreprises, par l'établissement de liens plus étroits avec les directions développement économiques des collectivités ou les clubs d'entreprise locaux (Club Face, CREPI, etc.) ;
- l'achat de prestations à la conciergerie pour les agents de la collectivité ou les habitants ;
- l'accompagnement de la professionnalisation du métier de concierge (financement de formations par exemple).

Le rôle des bailleurs sociaux a également été mentionné comme étant un levier pour promouvoir les services de la conciergerie auprès des habitants.

### **Séquence 5 : la juste posture des pouvoirs publics**

À la fin de l'atelier, les participants devaient en une idée, synthétiser la juste posture des pouvoirs publics. Ci-dessous, une retranscription de leurs idées :

- la co-construction du projet de conciergerie et le suivi dans le temps à travers une participation au comité de pilotage ;
- l'intégration de la conciergerie solidaire dans les politiques publiques (contrat de ville mais également politiques de droit commun comme les plans climat air énergie territoriaux par exemple au titre des actions de développement durable de la structure) ;
- la facilitation de l'accès aux entreprises : par le partage de contacts ou la diffusion d'informations auprès des entreprises du territoire.



### Les participants

- UNCPIE
- Station ESS à Nevers
- Pôle Aubeois de l'ESS
- CPIE du Pays creusois
- Cols verts à Rennes
- DLA 82

### Séquence 1 : les valeurs des structures de préservation et valorisation du patrimoine naturel

Pour cette séquence, plusieurs formes de valeurs des structures de préservation et de valorisation du patrimoine naturel ont été énoncées :

- durabilité ;
- biodiversité ;
- qualité de vie ;
- ancrage territorial ;
- bien-être global ;
- protection des écosystèmes ;
- mobilisation de tous à tous les niveaux dans des dynamiques locales et partagées ;
- implication de tout le monde pour construire ensemble en territoire.

### Séquence 2 : rapport d'étonnement sur la monographie

Lors de cette seconde séquence, les participants devaient établir de manière commune un rapport d'étonnement sur la monographie menée sur le CPIE du Haut-Doubs en Région Bourgogne Franche-Comté. Après une présentation de la monographie par l'animateur et la présentation du CPIE du Pays creusois par le directeur, les participants étaient amenés à discuter sur ce qu'ils trouvaient original dans ce projet et ce qui leur semblait commun. Ils pouvaient aussi signaler d'autres initiatives vues ailleurs en France.

Le label CPIE est globalement peu connu.

### Séquence 3 : les freins à la création et les risques au développement

Durant cette troisième séquence, les participants devaient réfléchir aux freins que rencontrent les structures agissant pour la préservation et la valorisation du patrimoine naturel dans leurs premières années et aux risques qui pèsent sur leur développement une fois le cap des trois ans passé.

## Les freins

- Financiers :
  - manque de fonds d'amorçage nécessaire en raison du besoin de trésorerie inhérent au financement public ;
  - problématique du recours aux fonds européens : difficultés en termes d'ingénierie financière et administrative, capacités de trésorerie, etc. ;
  - manque de visibilité dans les financements.
- Techniques :
  - manque de connaissances de l'ESS : objectifs, missions, retombées ;
  - viabilité économique souvent remise en question ;
  - inadéquation temps structures/projets et temps de l'appel à projets.

## Les risques

- Financiers :
  - délais de paiement/trésorerie.
- Sur les missions :
  - passer plus de temps sur le reporting et sur le suivi administratif et budgétaire des projets que sur les actions ;
  - dispersion des actions ;
  - risquer la perte du statut d'organisme d'intérêt général en se focalisant sur la réponse à des marchés publics ;
  - Tyrannie du temps court ;
  - Besoin de moyens pour dépasser la participation citoyenne.
- Liés aux relations extérieures :
  - manque de transversalité au sein de l'ESS ;
  - manque de plaidoyer commun pour porter l'importance des associations liées à l'environnement dans le développement local.

## Séquence 4 : les leviers d'actions pour les pouvoirs publics

Les participants ont durant cette séquence, réfléchi à des leviers que pourraient mettre en place les acteurs publics. Ces leviers ont été pensés en miroir avec certains freins et risques évoqués précédemment :

Pour sécuriser les relations extérieures, les pouvoirs publics pourraient :

- développer la notion d'intérêt collectif qui devient essentielle ;
- favoriser l'interconnaissance ;
- créer des espaces d'échange ;
- appuyer la transversalité ;
- inciter les relations multi-partenariales qui permettent une dynamique locale plus pérenne ;



- s'appuyer sur la connaissance, les envies et les problématiques essentielles, ce qu'on peut travailler ensemble ;
- participer à construire des plaidoyers communs ;
- se projeter dans le futur.

Les risques financiers pourraient être plus limités si :

- la confiance est un préalable à tout financement ;
- des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens étaient mises en place
- les délais de paiement étaient améliorés ;
- on envisageait de nouvelles solutions financières ;
- on explorait ce que pourraient constituer des fondations territoriales ;
- les territoires s'appuyaient sur les associations pour porter l'ingénierie de projet pour chercher de nouveaux financements ;
- on utilisait les appels à projets comme amorçage mais qu'on allait plus loin sur un temps plus long.

Les leviers concernant les risques techniques sont :

- la montée en compétences interne aux pouvoirs publics pour mener des démarches de co-construction ;
- réduire le nombre d'appel à projets qui limitent le nombre de projets ou d'actions ;
- la définition des niveaux de responsabilité ;
- co-construire des actions communes ;
- ouvrir le dialogue avec les collectivités les plus mûres sur de l'hybridation des ressources territoriales pour pousser des projets complexes en co-construction.

## Séquence 5 : la juste posture des pouvoirs publics

À la fin de l'atelier, les participants devaient en une idée, synthétiser la juste posture des pouvoirs publics :

- collaborateur ;
- partenaires ;
- accompagnement ;
- partenaire financier/technique ;
- financement ;
- mise en lien/intermédiation ;
- prescription.