

# GUIDE DU FONCIER CULTUREL



EDITO	5
LA MAIN, UN OUTIL, UN MANIFESTE ? JEAN FRANÇOIS PAUX	6
POUR TOUJOURS, JULIETTE BOMPOINT	7

## 1. LES ENJEUX DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE 9

1.1. LE FONCIER CULTUREL	9
Le bâtiment, ressource centrale du lieu comme commun culturel	10
Comprendre les lieux comme des infrastructures culturelles	11
Contribution des lieux culturels au programme des Objectifs de Développement Durable 2030	13
Les lieux culturels dans le programme d'investissement d'avenir	14
La diversité des activités des lieux culturels	15
1.2. ACHETER COLLECTIVEMENT LES LIEUX	17
1.2.1 PÉRENNISER DES COMMUNS CULTURELS DE PROFESSIONNALISATION ALTERNATIVE, D'ÉMERGENCE ET DE MISE EN ŒUVRE DES DROITS CULTURELS	18
1.2.2. LA MAÎTRISE FONCIÈRE ET D'USAGE PAR LES COMMUNAUTÉS DES LIEUX CULTURELS	20
Identifier les liens entre maîtrise foncière et maîtrise d'usage	20
Les enjeux de patrimonialisation	23
Renforcer la transition écologiques des lieux	24
1.3. PRÉSENTATION DE LA MAIN	25

## 2. LE CHEMIN DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE DES LIEUX CULTURELS 27

2.1. POURQUOI ET AVEC QUI ORGANISER LA MAÎTRISE FONCIÈRE D'UN LIEU ?	27
2.1.1. POURQUOI : CONTEXTES ET ENJEUX DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE	28
Articuler la valeur d'usage, la valeur vénale, et la valeur comptable	28
Coopérer pour valoriser l'utilité sociale des lieux	30
La transition architecturale des lieux	31
Les enjeux éthiques liés à la transition urbaine et architecturale	32
La transition écologique des lieux	33
2.1.2. AVEC QUI ? ALIGNER LE MODÈLE ORGANISATIONNEL D'UN LIEU AVEC SA MAÎTRISE FONCIÈRE	36
La gouvernance collective de la maîtrise foncière	36
Valoriser l'utilité sociale des lieux	38
L'accompagnement et ses acteur·ices	44
Tableau d'arpentage de la maîtrise d'usage	45
2.2. MISE EN ŒUVRE DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE	49
2.2.1. ACHETER OU LOUER SUR LE TEMPS LONG ?	50
2.2.2. LES FORMES ORGANISATIONNELLES ET JURIDIQUES POUR LA PROPRIÉTÉ PARTAGÉE	54
La structuration juridique de l'entité maîtresse du foncier	55
2.2.3. LE CALENDRIER	60
2.2.4. LES ACTEUR·ICES D'UNE OPÉRATION IMMOBILIÈRE	61
2.2.5. LE CHANTIER	62

2.3. LES MODALITÉS DE FINANCEMENT	65
2.3.1. FINANCEMENTS ET OUTILS DE GESTION D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	66
L'économie plurielle des lieux	66
Les outils de pilotage du foncier culturel	68
Focus sur la TVA et la fiscalité	70
2.3.2. ORGANISER UNE LEVÉE DE FONDS	71
Objet et nature de la levée de fonds	71
Différencier une levée de fonds institutionnelle et citoyenne	71
2.3.3. LES FINANCEMENTS SOLIDAIRES	73
La finance solidaire	73
Les fonds de solidarité	73
La levée de fonds citoyenne	74
Des exemples d'outils mobilisables	74
2.3.4. LES FINANCEMENTS PUBLICS	79
Principes et définition des subventions publiques	79
Les subventions d'investissement	79
Les fonds européens	80
Les fonds friches et fonds verts pour financer la transition écologique	81
2.3.5. LES FINANCEMENTS PRIVÉS	83
Les fonds d'investissement « à impact »	84
Les prêts bancaires	85
Les risques et les garanties	86

## 3. LES POLITIQUES PUBLIQUES DE PÉRENNISATION DU FONCIER CULTUREL 88

3.1. COLLECTIVITÉS ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE : ENJEUX ET GRANDES NOTIONS	89
3.1.1. POUR UNE POLITIQUE PUBLIQUE-COMMUNS POUR LE FONCIER CULTUREL	90
3.1.2. COMPÉTENCES ET MANDATS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	91
3.1.3. OUTILS ET DOCUMENTS D'URBANISME	92
3.1.4. LA FONCIÈRE SOLIDAIRE, UN OUTIL INNOVANT DE PARTENARIAT AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	94
3.2. 10 PRÉCONISATIONS POUR UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE SOUTIEN AU FONCIER CULTUREL	95
3.2.1. ARTICULER UNE POLITIQUE PUBLIQUE CULTURELLE, DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, ET DE L'AMÉNAGEMENT	96
3.2.2. MOBILISER LE DROIT DE PRÉEMPTION DU FONCIER POUR CONSTITUER UNE RÉSERVE FONCIÈRE CULTURELLE	97
3.2.3. APPORT EN FONCIER AVEC DROIT DE REPRISE	98
3.2.4. MISE À DISPOSITION DU FONCIER ET CESSION À L'EURO SYMBOLIQUE	99
3.2.5. UNE FONCIÈRE CULTURELLE DE SERVICE ÉCONOMIQUE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL (SIEG)	100
3.2.6. DES ORGANISMES DE FONCIER SOLIDAIRE (OFS) CULTURE	101
3.2.7. LIVRET D'ÉPARGNE CULTURE	102
3.2.8. DÉVELOPPER DES SOLUTIONS DE FINANCEMENTS PATIENTS	103
3.2.9. UN FONDS DE SOLIDARITÉ MUTUALISÉ	104
3.2.10. DES DISPOSITIFS FISCAUX FAVORABLES À LA PÉRENNISATION DU FONCIER CULTUREL	105

BIBLIOGRAPHIE	103
---------------	-----

Ce guide décline les enjeux spécifiques de la maîtrise foncière pour les lieux du secteur artistique et culturel.

Il possède plusieurs caractéristiques :

- il est multi entrées, pour s'adapter aux questions que se posent les lieux ;
- il propose des illustrations pédagogiques à partir d'une diversité d'exemples de lieux engagés dans une démarche de pérennisation foncière ;
- il se décline dans un espace ressource en ligne, facile d'accès et pédagogique ;
- il est évolutif : une première mouture est éditée au 1<sup>er</sup> semestre 2024 ; puis les fiches pédagogiques et des éclairages d'expériences sont collectés sur un temps long.

Ce document adopte une écriture inclusive incluant le point médian. Nous avons fait le choix pour certaines fonctions, métiers, grades ou titres de ne pas inclure la féminisation par défaut car sa formulation ne semblait pas stabilisée.

Le développement de lieux de pratiques artistiques et culturelles à l'initiative de la société civile a une longue histoire qu'illustrent les dénominations nombreuses pour les désigner : friches culturelles, fabriques artistiques, espaces intermédiaires, Nouveaux Territoires de l'Art, lieux hybrides, démarches urba-culturelles... L'appellation « tiers-lieux culturels » s'inscrit dans l'histoire longue des « lieux intermédiaires et indépendants », qui dont la charte de la Coordination nationale qui les réunit précise les principes et valeurs (cnlii.org).

Dans ce guide, le terme de lieu se réfère à l'ensemble des initiatives de lieux culturels qui composent ces mouvements.

1<sup>ère</sup> édition 2024  
La Main, foncièrement culturelle.

Ce guide a été financé par la Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle du Ministère de la culture.

Ce guide a été rédigé par l'équipe de La Main :  
**Laura Aufrère,**  
**Joséphine Dresler,**  
**Mayeul Beudet.**

Crédit de la couverture :  
**Pamela Mansour.**

Mise en page :  
**Pierre Larrat.**

Merci aux administrateur.ices de la coopérative pour leurs regards avisés.

# ÉDITO

*De nouveaux lieux de culture se sont inventés en France dans les années 80, pour rendre possibles des pratiques artistiques et culturelles en émergence, fortes d'envie de convivialité, de porosité et de croisement entre les disciplines, entre les catégories professionnelles et amateurs. Ce sont autant de « services publics » spontanés qui ont investi divers bâtiments du patrimoine industriel commercial, alors considérés obsolètes et sans avenir.*

*Ces présences artistiques multiples y ont stimulé les méthodes, les outils, les compétences appropriées pour transformer ces bâtis en espaces vivants, soufflant d'autres manières de faire économie, réconciliées avec le vivant.*

*En tant que production, coopération, expérimentation et manière d'entreprendre imaginés à partir des sensibilités, créativité, et attention aux autres, l'Art y a engendré des imaginaires d'avenir, inspirant le phénomène des « tiers-lieux ». À peine une dizaine en Europe dans les années 80, ces lieux de culture sont aujourd'hui des centaines en France, des milliers en Europe et dans le monde. Ils concernent des publics, des citoyens et des artistes, par millions. Leur existence est devenu un enjeu d'intérêt général et la question foncière essentielle, pour soutenir leur développement et leur vitalité.*

*Alors que Bruno Latour, anthropologue et philosophe visionnaire, plaide la nécessité de la présence de l'art au cœur des affaires publiques et dans tous les domaines, on peut s'interroger sur le fait que le secteur des tiers-Lieux, héritier des mouvements d'occupation des friches et autres délaissés urbains, minore la place centrale de l'énergie créatrice qui les a engendrés.*

*A notre tour, nous plaçons pour la cause de l'art dans ces tiers-lieux, pour nous inspirer du possible, pour faire émerger du nouveau, de l'inédit, de l'attention, des coopérations et faire évoluer les structurations et manières d'entreprendre.*

*Cet ouvrage à l'ambition de doter les lieux d'arts et de culture (quelle que soit leur appellation), nés d'initiatives collectives, citoyennes, indépendantes et ingénieuses, d'outils leur permettant de poursuivre leurs aventures singulières. Le foncier y est public, sensible, commun. Il soutient l'émergence d'un autre imaginaire économique social écologique et culturel, la réinvention de nous-mêmes et la transformation vitale de nos relations aux autres vivants, à tout ce qui nous entoure.*

*L'acquisition du foncier devient la solution d'existence, la maîtrise d'usage garantie, pour beaucoup de ces lieux d'arts foisonnants, portant haut les droits culturels, Toutes les formes et formats d'occupation de ces espaces bâtis sont une puissante façon d'expérimenter des modèles, des situations, des hétérotopies, impossibles ou difficiles à imaginer autrement...*

*Comme l'air que l'on respire, comme l'eau, les forêts, les fleuves, ou les océans, le terrain de ces fabriques d'imaginaires, d'œuvres et de liens est un « commun » qu'il est heureux de s'approprier.*

Cela donne de l'énergie au monde.

**Fazette Bordage**

Les pictogrammes suivants renvoient à des fiches monographiques de lieux qui incarnent des exemples



Négociation d'un bail



Achat



Travaux & transition écologique et architecturale



Gouvernance



Construction



Maîtrise d'usage

# LA MAIN, UN OUTIL, UN MANIFESTE ?

« Nommez-le inappropriable, bien commun, universel, bien public mondial, bonheur national brut, capacité ou capabilité, bien vital, besoin essentiel, objectif de développement durable. Nommez-le comme vous voulez mais ne négociez plus pour entériner sa perte ou son vol... Avoir le droit de transformer le monde sans subir la domination ou la confiscation incessante; ne pas être en danger, posséder en partage, faire surgir le réel dans les interstices de l'invisible. »

Ce sont les mots de Cynthia Fleury et Antoine Fenoglio, issus du pamphlet «Ce qui ne peut être volé», la charte du Verstohlen (une philosophie du soin). Cette approche me permet de mettre l'accent sur l'essence du projet de La Main : non pas uniquement un outil foncier et économique, non pas exactement un réseau, une mine de bonnes pratiques, un guide... mais plutôt une communauté, un espace de concertation, d'études, une capacité, d'échange, d'accompagnement de projets, tant les expériences riches, diverses et expérimentales rencontrées ouvrent des perspectives d'innovation collective.

Développer un projet censé être ancré dans un territoire sans connaître les ressorts de celui-ci, ses identités, ses récits, ses blessures, ses rythmes vitaux, le voue au hors-sol, à la greffe qui ne prend pas. Connaître ne signifie pas se soumettre au « connu », mais comprendre « ce » qui demeure ici et maintenant, et comment, de manière furtive et homéostatique, le « ce », se transforme en conditions de possibilités du réel à venir.

On oublie trop souvent que dans la modélisation des « communs », il y a, certes la ressource à préserver – par un mode de propriété spécifique – mais il y a la communauté des garants à édifier, grâce à des valeurs, des règles, des comportements, des gouvernances singulières, des jeux, soit tout ce qui pourra stabiliser cette dynamique régulatrice protectrice de l'endroit...

Cynthia Fleury cite Patrick Bouchain (la preuve par 7, la 27ème Région), l'importance de la valeur d'usage, mais aussi des expériences plus lointaines comme les Chartes du Bauhaus, d'Athènes, de Venise et également la déclaration de l'Unesco sur les droits culturels. On touche aux réflexions « sur la propriété et l'appropriation » de Sarah Vanuxem, avec l'idée que les habitats et la terre sont des milieux, non des objets et qu'on y séjourne simplement ; la notion restrictive de propriété, de possession, est bien remise en cause...

Il y a aussi cette interrogation des « Communs », qui concernent de multiples espaces d'usage partagés et qui sont souvent considérés comme un « environnement ». Le nouveau paradigme dans lequel nous nous plaçons, est bien de faire partie intégrante du vivant, nature et culture intimement liées. On parle aujourd'hui des « Tiers lieux », comme il y eut un « Tiers Etat », comme l'économie sociale et solidaire se nomme « Tiers secteur » ou encore comme Gilles Clément nomme le « Tiers paysage ». Les Tiers lieux, ne sont justement pas uniquement des lieux, des ban-lieux, friches ou espaces alternatifs, mais une autre manière de voir les choses, d'entrevoir, d'entreprendre, et plus exactement de comprendre (saisir la globalité ensemble) et expérimenter... Fabrice Lextrait insiste sur la position des usagers de ces espaces en tant que coproducteurs de l'espace public.

La Main s'inspire bien sûr de la charte des lieux intermédiaires et indépendants : « Nous avons décidé d'inventer un nouveau modèle d'association pour ensemble devenir pleinement auteurs, réalisateurs, acteurs et producteurs de lieux et projets durables ».

Nous contribuons également pleinement à la réflexion des réseaux des foncières solidaires pour afficher nos valeurs et les principes d'une économie citoyenne, sociale et véritablement solidaire ».

Cette réflexion touche à notre rapport au travail et Colette Tron, dans une Abécédaire des Friches, cite Bernard Stiegler : « Il s'agit bien d'ouvrir et d'œuvrer : c'est là le véritable sens du travail ».

En accord avec la nécessité d'un monde, de son édification, Hanna Arendt soutenait que « la réalité et la solidité du monde humain reposent avant tout sur le fait que nous sommes environnés de choses plus durables que l'activité qui les a produites, plus durables que la vie de leurs auteurs. La vie humaine en tant qu'elle bâtit un monde... » C'est en ce sens que les productions des lieux de travail et d'oeuvre que sont les friches industrielles ou tiers lieux culturels, participent à la réinvention du travail et à une tentative d'œuvrer à l'édification d'un monde durable, soutenable, partageable, commun, porteur de signification, d'émancipation, de transmission, de civilisation, de culture.

Alors, apportez votre brique, faites avec nous le ciment d'un projet singulier et ouvert. Les lieux de ce mouvement ne sont pas des bâtiments, ni des services, ce sont des communautés, des humanités, des biotopes, des univers fragiles. Ce sont les connexions, les échanges d'informations et de savoirs, les études et les suivis qui vont rendre possibles, viables et durables ces 100 projets et gageons que ce type de projet, ainsi que notre manière de « prendre soin », essaieront et se développeront en rhizome...

Jean-François Paux

# POUR TOUJOURS.

Dans un contexte de fortes tensions politiques et de clivages sociaux puissants en France, des initiatives culturelles auto-organisées, solidaires et citoyennes mettent en pratique les transformations sociétales nécessaires depuis de longues années pour parvenir à construire un avenir plus juste et plus durable.

La question du foncier culturel émerge aujourd'hui enfin comme un levier puissant de transformation des relations public/privé et de réappropriation citoyenne des droits culturels. Des pionniers comme Philippe Grombeerg aux Halles de Schaerbeek, Fazette Bordage au Confort Moderne et à Mains d'Oeuvres, Philippe Foulquier et Fabrice Lextrait à la Friche la Belle de Mai, Patrick Bouchain, Claude Renard, et tant d'autres, ont démontré la viabilité de modèles novateurs par la persistance de leurs visions. Faire des lieux culturels et des communautés d'usage des copropriétés collectives reste cependant une toute autre affaire.

La Main fait partie de ces utopies réalistes : un outil collectif et coopératif ancré au service de la consolidation des territoires et des politiques culturelles.

L'initiative de La Main, ouvertement inspirée par des précurseurs européens tels que Terre de Liens en France, les beni comuni à Naples ou le Mietshäuser Syndikat en Allemagne, s'est affirmée comme un outil fondamental pour le secteur culturel. Les premiers ateliers d'intelligence collective, réunissant notaires, banquier·es, avocat·es, expert·es, et curieux·ses, ont permis de concevoir un cadre foncier adapté à la singularité et la fragilité du domaine culturel.

Des projets comme La Main doivent résister aux évidences, réinventant des mécanismes de propriété pour sécuriser des communs culturels face à la pression immobilière et aux transitions urbaines et rurales. Les tiers-lieux culturels de Plaine Commune,

rassemblés dans le collectif Pot Kommon, en ont été les premiers cas d'étude : confrontés à des loyers en augmentation, des contrats précaires, des propriétaires intrusifs ou des aménagements urbains exogènes, ils ont souvent été détournés de leur objet initial par ces sujets chronophages et anxiogènes. Ces enjeux fonciers les ont catalysés vers une coopérative d'intérêt collectif, rapprochant la question de l'usage de celle de la propriété. Les grands concours urbains de l'époque, en pleine mode du transitoire, nous ont permis de mener nos premières expérimentations et actions pour un futur plus acceptable.

Mains d'Oeuvres, lieu emblématique du Grand Paris pour l'imagination artistique et citoyenne, a illustré cette dynamique en portant la relation propriétaire à son paroxysme. Depuis 1998, cet espace de 4000 m<sup>2</sup> à Saint-Ouen est devenu une référence malgré les défis financiers et politiques en investissant dans un bâtiment-outil au service des transitions. En 2018, La Main 9-3.0 y voit le jour, structurant une mobilisation collective pour que les nouveaux territoires de l'art durent toujours, intégrant la réouverture de la question de propriété au cœur des enjeux de pérennisation. Puis en 2019, le moment Tiers-Lieux émerge aussi lisiblement, accentuant des soutiens publics interministériels, qui restent les plus appropriés pour envisager la complexité de ces espaces-projets.

Soutenue par le ministère de la Culture, La Main s'est rapidement imposée comme un acteur clé de maturation du sujet foncier culturel, animant des ateliers dans tous les réseaux culturels liés à la coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants, et le groupe de travail foncier au sein de l'Association Nationale des Tiers-Lieux et du GIP France Tiers-Lieux. La foncière culturelle, devenue La Main foncièrement culturelle, incarne un espoir de pérennité et de développement pour ces espaces indispensables à la diversité culturelle des territoires.

La Main offre une réponse concrète aux défis des lieux culturels indépendants, au positionnement potentiel des différentes parties prenantes et notamment des collectivités, assurant ainsi la durabilité et la résilience par la production de solutions nouvelles. En rééquilibrant les rapports de force dans la fabrique de la ville et en soutenant les dynamiques socio-économiques des territoires, La Main se positionne comme un outil stratégique que vous découvrirez amplement dans ce guide. Ce guide marque une étape déterminante dans l'état de l'art des questionnements traversés, fruits de multiples rencontres et échanges partagés avec des lieux de toute la France et d'Europe. Merci à elle-eux tous-tes pour leur engagement quotidien et leurs contributions par le faire à cette réflexion collective.

Juliette Bompont



# LES ENJEUX DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE

## 1.1 LE FONCIER CULTUREL

### À LA CROISÉE DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE ET DES DROITS CULTURELS

Les lieux culturels intermédiaires et indépendants, initiés dans les années 80, sont des espaces-projets artistiques initiés par des acteurs de la société civile, associant bien souvent des artistes professionnel·les et amateur·es, des habitant·es, des associations et partenaires locaux, qui poursuivent des buts premiers autres que lucratifs sans pour autant relever des institutions culturelles. Ils se sont réunis dans la Coordination Nationale des Lieux Intermédiaires et Indépendants (CNLI<sup>1</sup>) pour affirmer ces principes dans une charte et faciliter les coopérations. **Les communautés d'usages y développent des pratiques artistiques et culturelles pluridisciplinaires, qui croisent esthétiques et les écritures, et entretiennent la diversité et le dialogue multiculturel.** Ces espaces/projets, décloisonnent les pratiques, et encouragent la rencontre d'une diversité d'usager·es : **4 millions de personnes y ont participé à un événement culturel en 2019.** Ils constituent un maillage d'infrastructures sur les territoires urbains et ruraux, aux côtés des institutions culturelles publiques et les lieux labellisés. Ensemble, ils enrichissent la scène culturelle française.

## LE BÂTIMENT, RESSOURCE CENTRALE DU LIEU COMME COMMUN CULTUREL

Le bâtiment constitue la ressource centrale et partagée par les communautés d'usage des lieux : en cela, et par la gouvernance collective qui les caractérisent, ils sont des communs culturels et de territoire.

Leur rôle essentiel dans le développement culturel des territoires – ruraux comme urbains – en appuyant la professionnalisation des artistes et en rendant possibles une grande diversité de pratiques en amateur, n'est plus à prouver. Leur faculté à faire intermédiation entre des projets et des pratiques artistiques culturelles hétérogènes, à rendre possible des esthétiques émergentes (dont les institutions culturelles bénéficient en contribuant ensuite à leur reconnaissance) les positionnent comme des opérateurs puissants dans une dynamique de développement artistique et culturel d'un territoire. Les tiers-lieux culturels s'inscrivent dans cette longue histoire. Le rapport de France Tiers-Lieux, Nos territoires en action : dans les Tiers-Lieux se fabriquent notre avenir (2021), précise que les Tiers-Lieux (plus de 2500 structures recensées en 2021<sup>2</sup>) couvrent l'ensemble du territoire national, et parmi eux certains se définissent comme des laboratoires ou des friches culturelles. A l'échelle européenne, ces lieux sont également présents, et réunis notamment au sein du réseau TransEuropeHalles (teh.net).

Lieux d'expérimentations multiples, ils produisent une réflexion ouverte à la fois sur la place et le rôle de l'art et de la création dans la société, mais aussi en faisant le lien avec les enjeux de société qui constituent l'actualité locale, nationale, européenne et internationale. **Ils sont une composante essentielle de la pensée et de la création contemporaine. Ils partagent également la volonté de co-construire les politiques publiques pour servir ensemble l'intérêt général et sont porteurs de formes innovantes d'économie sociale et solidaire au service de la production d'art pour la cité.** Ce que ces lieux convoquent comme mode opératoire pour y parvenir, c'est la mise en commun d'espaces et la reconnaissance des communs culturels, au-delà de l'espace public et de l'espace privé.

En dépit des nombreux rapports institutionnels qui ont contribué à leur reconnaissance – et en premier lieu le rapport de Fabrice Lextrait sur les Nouveaux territoires de l'art<sup>3</sup> – ceux-ci sont encore très insuffisamment soutenus et reconnus comme des maillons essentiels d'une politique culturelle de professionnalisation et de mise en œuvre des droits culturels. Après 40 ans d'existence en France, ils restent souvent précaires. La pression immobilière, la bureaucratization des accès aux financements, les logiques de marchandisation et de financiarisation et les alternances politiques les exposent à une instabilité économique et un stress financier constant, et les éloignent de leur objet et

de leurs missions. Les modalités de l'accompagnement public restent très diverses et peu structurées sur le territoire français alors même qu'ils permettent d'inventer chaque jour des modalités d'accès, de partage et de réappropriation des pratiques culturelles pour tous-tes.

Une majorité de lieux a investi une surface de 3000 à 5000m<sup>2</sup>, dont dépend en retour la taille des communautés occupantes. La difficulté des espaces de production à perdurer dans le temps s'éclaire, pour partie, du fait d'un statut d'occupation précaire, la propriété étant l'exception :

**Rapport d'Isabelle Mayaud, Lieux en commun – Des outils et des espaces de travail pour les arts visuels<sup>4</sup>, (échantillon de 159 en métropole et DOM)**

Occupation	%	N
Location	<b>41%</b>	64
Logement	15%	23
Logement gratuit	11%	17
Propriété individuelle	<b>7%</b>	11
Sous-location	3%	4
Copropriété	1%	2
Propriété collective	1%	2
Squat, sans droit ni titre	<b>1%</b>	1
Autres	22%	24
Total	100%	158
Sans réponse		1

Les espaces occupés sont souvent vétustes, exigeant des efforts et investissements importants à la charge des organisations et des résident-es. Le poids de ces investissements qui ne peuvent être valorisés dans l'économie générale des lieux pénalisent leur structuration économique ainsi que celle de leurs résidents.

**Étude sur sept lieux de coopération artistiques** (Ile de France et Nouvelle Aquitaine), Cécile Offroy, C., Opale, & UFISC, (2017)<sup>5</sup>.

« Lors de l'installation dans les murs, il a généralement été possible de trouver un arrangement avec le propriétaire pour compenser les faibles moyens de l'association et la nécessité de réaliser des travaux d'aménagement : négociation ou franchise de loyer et transfert des obligations d'entretien au locataire. Cet « arrangement » est pourtant à double tranchant : la destination originelle et/ou l'ancienneté du bâti se traduit aussi en termes de vétusté (électricité, toiture, isolation), nécessitant d'importants travaux d'entretien, d'investissement et/ou de mise aux normes (incendie notamment), « difficiles (voire impossibles) [à mettre] en œuvre (...) sans le concours des pouvoirs publics » (Actes If, 2011). Ce sont par conséquent souvent les résidents qui permettent d'y pallier temporairement ou plus durablement [...]. Dans certains cas, ce sont cependant les conditions de travail des résidents ou l'économie des lieux qui en pâtissent. On pense par exemple à la panne d'ascenseur qu'a subie le 6b entre juillet 2012 et juillet 2014 ou au sinistre qui a affecté Mains d'Œuvres en 2010, endommageant gravement une partie des locaux (destruction des ateliers d'artistes plasticiens par un incendie), ou encore aux problèmes récurrents d'étanchéité des bâtiments. Dans tous les cas, le vieillissement et la mise en conformité du bâti pèsent lourdement sur les budgets, mais aussi sur la trésorerie des lieux. »

Le rôle du bâtiment et l'enjeu stratégique d'accès au foncier (comprenant des espaces extérieurs) dans le fonctionnement général des lieux se mesure à l'aune de leur position en tant qu'infrastructures culturelles. Cette dimension infrastructurelle est peu prise en compte par les politiques publiques, et reste relativement invisibilisée dans les cursus de formation professionnelle. Elle constitue pourtant un enjeu stratégique auquel s'adosse celui de la pérennisation des lieux.

## COMPRENDRE LES LIEUX COMME DES INFRASTRUCTURES CULTURELLES

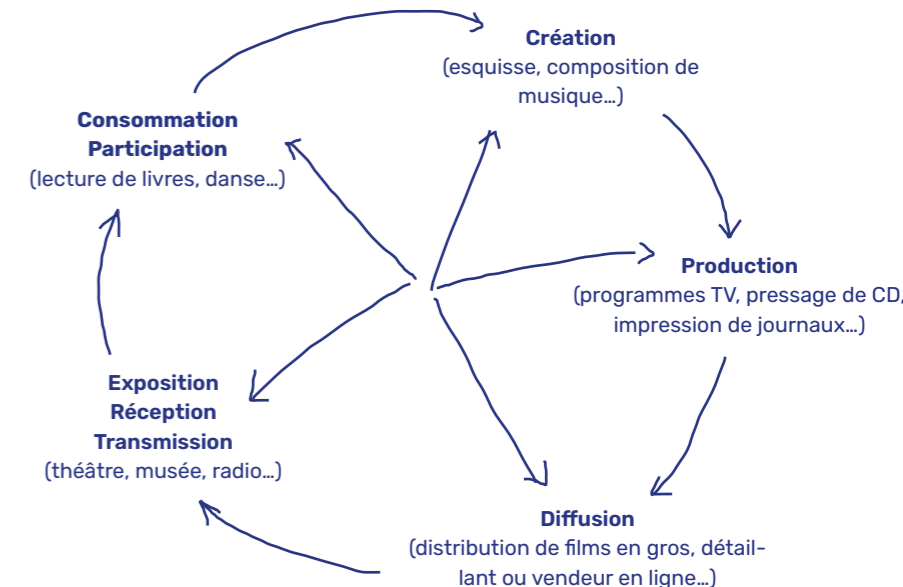
Pour comprendre, il faut préciser le rôle des infrastructures culturelles. Tant la littérature académique que celle produite par le secteur proposent diverses interprétations et catégories statistiques pour identifier les fonctions infrastructurelles, ce qui rend difficile une compréhension commune et stabilisée. À ce titre, Marcotte et Bernier<sup>6</sup> (2011) ont mené un précieux travail d'identification des infrastructures culturelles en s'appuyant sur des écrits scientifiques et professionnels issus des organisations québécoises et canadiennes, australiennes, britanniques, états-uniennes, et françaises, dont les structures politiques, culturelles et sociales peuvent être considérées comme comparables.

Les auteur-ices identifient deux « entrées » possibles pour cette analyse : l'une suivant une logique de production, l'autre suivant une logique d'accès et de consommation. Ces deux logiques sont indexées à la schématisation sectorielle du cycle culturel de l'UNESCO (stabilisé en 2009<sup>7</sup>), qui désigne la « production de la culture en tant que résultat d'une série de stades ou processus interdépendants qui forment le cycle ou la chaîne de production culturelle ou encore la chaîne de valeur. »

## Cadre de l'UNESCO pour les Indicateurs Culturels, Fig. 2

Modèle de cycle culturel, compilé à partir des données fournies dans l'UNESCO (2009) et Culture Cycle (2012)

Note : Chaque élément du cycle représente une étape dans le processus culturel, de la création à la consommation et à la participation.



**Cadre de l'UNESCO pour les Indicateurs Culturels, Fig. 1**  
Cadre pour les domaines des statistiques culturelles, compilé à partir des données fournies dans l'UNESCO (2009, p. 24)

DOMAINES CULTURELS						DOMAINES CONNEXES	
<b>Patrimoine culturel et naturel</b>	<b>Performance et célébration</b>	<b>Arts visuels et artisanat</b>	<b>Livres et presse</b>	<b>Médias audio-visuels et interactifs</b>	<b>Services de design et de création</b>	<b>Tourisme</b>	<b>Sports et loisirs</b>
Musées Sites archéologiques et historiques Paysages culturels Patrimoine naturel	Arts de la scène Musique Festivals, foires et fêtes	Beaux-arts Photographie Artisanat	Livres Journaux et magazines Autres imprimés Bibliothèque Foire du livre	Film et vidéo TV et radio Podcasting sur Internet Jeux vidéo	Design de mode Design graphique Design d'intérieur Aménagement paysager Services architecturaux Services de publicité	Services de voyages et de tourisme Hébergement et accueil	Sports Remise en forme et bien-être Parcs d'attractions et parcs à thème Jeux de hasard
<b>Patrimoine Culturel Immatériel</b> (traditions et expressions orales, rituels, langage, pratiques sociales)						<b>Patrimoine Culturel Immatériel</b>	
<b>Éducation et formation</b>						<b>Éducation et formation</b>	
<b>Archivage et préservation</b>						<b>Archivage et préservation</b>	
<b>Équipements et matériels de support</b>						<b>Équipements et matériels de support</b>	

1 URL : cnlii.org ; cnlii.org/qui-sommes-nous/charte/

2 Rapport France Tiers-Lieux, « Nos territoires en action » dans les Tiers-Lieux se fabriquent notre avenir, (2021)

3 Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... Une nouvelle époque de l'action culturelle, —Rapport de F. Lextrait. Secrétariat d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle, 2001.

4 Lieux en commun: Des outils et des espaces de travail pour les arts visuels. Isabelle Mayaud. [Rapport de recherche] CRESPPA - Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris. 2019, pp.118. ffnal-0215009

5 URL : https://www.opale.asso.fr/article573.html

6 Marcotte, P., & Bernier, S. (2011). Les infrastructures du secteur culturel : Une proposition de définition. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 34(2), 95-119. URL : https://doi.org/10.1080/07053436.2011.10707828

7 Passoa, J. & Delaumeaux, L. (2009). Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles 2009. Institute for Statistics of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UIS).

Le modèle du cycle de la culture proposé par l'UNESCO représente une vision du fonctionnement culturel où les étapes vont de l'idéation à la production, puis à la circulation des biens culturels. Les activités de formation, de professionnalisation et de recherche, notamment en interagissant avec d'autres œuvres constituant un patrimoine, ne sont pas directement intégrées dans ce schéma. Cependant, selon les auteurs du rapport UNESCO (2009) Pessoa & Deloumeaux, cette représentation abstraite peut varier dans la pratique, avec des activités pouvant commencer à n'importe quelle étape, se fusionner (comme lors d'une improvisation devant un public) ou être absentes (comme l'absence de la phase de création pour le patrimoine).

Les «équipements et matériaux» culturels – qui comprennent les lieux – sont considérés comme des domaines transversaux qui facilitent ou permettent la création, la production et la distribution des biens et services culturels, et peuvent être pluridisciplinaires. Les caractéristiques matérielles spécifiques des infrastructures dessinent une relation pérenne à l'espace et au temps, notamment une longue durée de vie utile, une période de gestation importante lors de leur création, et leur rôle complémentaire à d'autres biens, services et facteurs de production.

Enfin, une infrastructure culturelle doit offrir un accès public, qu'il soit au grand public ou à un public spécifique, tel que les créateurs ou les professionnels.

Ainsi, selon Marcotte et Bernier (2011), « Une infrastructure culturelle est un bâtiment, local ou lieu physique qui a une longue durée de vie utile, dont la création comporte une période de gestation importante, qui n'a pas de substitut pertinent à court et à moyen terme, qui est doté de moyens matériels spécialisés, qui est majoritairement dédié à la réalisation d'une fonction culturelle de création, de production, de diffusion/distribution, de formation ou de conservation et qui joue un rôle spécial de soutien à d'autres facteurs de production dans les domaines culturels des arts visuels, métiers d'art et arts médiatiques, des arts de la scène, du patrimoine, des institutions muséales et des archives, des bibliothèques, du livre, du périodique, de l'enregistrement sonore, du cinéma et de l'audiovisuel ou de la radio et la télévision. »

La définition du foncier culturel se situe dans le prolongement de la définition de l'infrastructure culturelle.

## Le foncier culturel peut ici faire référence à des biens immobiliers et des terrains propices aux développements d'activités culturelles ou déjà gérés en tant que lieux culturels par une communauté d'usage, et qui revêtent à ce titre une valeur culturelle particulière.

Cela inclut les lieux culturels intermédiaires et indépendants, les tiers-lieux, les sites historiques, les monuments, ou des espaces naturels préservés pour des raisons culturelles. La notion de foncier culturel n'est pas une catégorie juridique, elle nous permet de désigner ici l'objet foncier depuis la façon dont s'en saisissent les usagers qui s'associent à la gestion d'un espace via l'organisation d'activités culturelles.

En cela, le foncier culturel dans sa dimension bâtementaire et territoriale constitue un prémisses et une ressource centrale au cœur des infrastructures culturelles.

## CONTRIBUTION DES LIEUX CULTURELS AU PROGRAMME DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2030

La nomenclature 2030 de l'UNESCO permet de préciser la place des lieux dans la mise en oeuvre de la transition pour une justice sociale et environnementale :

### ENVIRONNEMENT ET RÉSILIENCE :

L'engagement des lieux dans la transition écologique participe à la gestion durable du patrimoine, à l'adaptation au changement climatique et à la résilience, équipements culturels et espaces publics pour la culture.

### PROSPÉRITÉ ET RESSOURCES :

Les lieux favorisent l'emploi culturel et la consolidation des entreprises culturelles par les coopérations internes entre résidents et les coopérations développées sur les territoires.

### CONNAISSANCE ET COMPÉTENCE :

Les lieux s'engagent dans l'éducation au développement durable via une diversité de projet et le développement des pratiques éco-artistiques (cf. infra le projet ECO-ART) ; la connaissance culturelle ; l'éducation artistique et culturelle et la formation culturelle. Ils jouent un rôle central dans la formation entre pairs et la transmission des pratiques artistiques.

## Les sept engagements des lieux signataires de la Charte de la Coordination Nationale des Lieux intermédiaires et indépendants (CNLi)

Les lieux s'inscrivent, de par la gouvernance collective qui les caractérisent, à la participation culturelle et la mise en oeuvre de processus participatifs dans une logique de droits culturels.

### INCLUSION ET PARTICIPATION :

1. Initier et à accompagner des démarches artistiques et culturelles, dans le contexte actuel de profondes mutations des modes de création, de production et d'échanges symboliques ; à privilégier dans nos esthétiques ou projets artistiques les dimensions d'expérience et de processus ;
2. Déployer avec les artistes – qu'ils soient résidents permanents ou temporaires dans nos lieux – une éthique où la diversité des projets s'articule à une démarche globale soucieuse de coopération et d'utilité sociale ;
3. Organiser des synergies et des mises en réseau à l'échelle locale, nationale ou internationale, dans une dynamique interculturelle et sur des territoires urbains, périurbains ou ruraux ;
4. Dynamiser nos territoires de proximité en développant des projets avec les personnes qui y habitent ou y travaillent et à constituer ainsi de véritables fabriques de l'espace habité ;
5. À privilégier des logiques collaboratives avec une diversité d'organisations, tout en préservant une autonomie propre d'initiative et de gestion de nos lieux.
6. À faire vivre une gouvernance collégiale pour l'orientation d'ensemble de nos lieux, attentive aux individualités et aux singularités des projets.
7. À construire des modèles d'économie sociale et solidaire, sur labase de ressources plurielles et de liens pérennes de coopération et de réciprocité.

### Indicateurs thématiques pour la culture dans le programme 2030 de l'UNESCO

Prospérité et ressources	Connaissance et compétences	Inclusion et participation
<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture dans le PIB</li> <li>Emploi culturel</li> <li>Entreprises culturelles</li> <li>Dépenses des ménages</li> <li>Échanges de bien et services culturels</li> <li>Finance publique pour la culture</li> <li>Gouvernance de la culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éducation pour le développement durable</li> <li>Connaissance culturelle</li> <li>Éducation multilingue</li> <li>Éducation culturelle et artistique</li> <li>Formation culturelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture et cohésion sociale</li> <li>Liberté artistique</li> <li>Accès à la culture</li> <li>Participation culturelle</li> <li>Processus participatifs</li> </ul>
<p><u>Contribution aux thèmes transversaux du programme 2030 de l'UNESCO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emploi, entrepreneuriat et innovation</li> <li>• Politiques de tourisme durable</li> <li>• Appui dans le cadre de l'Initiative Aide</li> <li>• Traitement différencié sur le commerce</li> <li>• Protection du patrimoine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences pour l'emploi</li> <li>• Connaissances pour le développement durable</li> <li>• Emploi, entrepreneuriat et innovation</li> <li>• Accès aux technologies de l'information</li> <li>• Connaissances pour une consommation et production durables</li> <li>• Sensibilisation au changement climatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures de qualité/accès équitable</li> <li>• Accès aux technologies de l'information</li> <li>• Intégration sociale</li> <li>• Espaces publics inclusifs</li> <li>• Participation à la prise de décision</li> <li>• Libertés fondamentales</li> <li>• Prévention de la violence</li> <li>• Politiques non-discriminatoires</li> </ul>

## LES LIEUX CULTURELS DANS LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENT D'AVENIR

Le rapport Culture et création en mutation (PIA4 Compétence et métiers d'avenir, 2023) identifie des enjeux de transition écologique et de transformation des lieux culturels qui irriguent les enjeux de maîtrise du foncier culturel par les acteur·ices, la valorisation et l'évolution de la maîtrise d'usage par les équipes et les usager·ères des lieux.

### Les enjeux écologiques

Quatre mutations structurantes et enjeux d'évolution du secteur sur la question écologique :

**La mesure des impacts environnementaux de la culture** : impacts négatifs (empreintes carbone et environnementales) et impacts positifs, soit la participation de la culture à la prise de conscience des crises écologiques, des enjeux du vivants et des voies de transitions, à tout ce que l'on nomme les « nouveaux récits »<sup>8</sup> ;

**La contribution du secteur culturel aux solutions pour diminuer son propre impact négatif** : l'invention de propositions mobilisables hors secteur culturel ; la reconnaissance et la valorisation des propositions artistiques comme les pratiques éco-artistique, l'art écologique, création autour des objectifs de développement durable, la place du vivant ou des populations autochtones, etc.

**La mise en cohérence du fonctionnement des structures culturelles** : éco-production, éco-responsabilité et sensibilisation des publics ;

**La formation des professionnels de la culture** (équipes artistiques et partenaires) qui mènent à l'évolution des métiers de création, d'ingénierie de projet, de production, diffusion, médiation, patrimonialisation, mais aussi contribution à l'urbanisme culturel, etc.

### L'évolution des lieux culturels

Les lieux culturels sont marqués par des évolutions structurelles, tels que :

**L'évolution des missions des institutions culturelles** : développement des activités non culturelles au sein des lieux (services, apprentissages, convivialité, ...), nouvelle définition du musée, participation des publics et enjeux démocratiques ;

**Le développement des tiers-lieux culturels et des « marqueurs tiers-lieux »** au sein des institutions culturelles (gouvernance partagée, activités autour du « faire », co-apprentissages, modèles économiques innovants, ...)

**L'investissement de l'espace public et la multiplication des propositions « hors les murs »**

**La participation de la culture à la transformation de la ville et des territoires** et l'émergence de l'urbanisme culturel

**Le développement des pratiques culturelles hybrides**, en ligne et en présentiel.

## LA DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS DES LIEUX CULTURELS

### LES ACTIVITÉS DES LIEUX CULTURELS

### LES CHAMPS DISCIPLINAIRES



<sup>8</sup> ADEME : <https://communication-responsable.ademe.fr/nouveaux-recits>



## 1.2 ACHETER COLLECTIVEMENT LES LIEUX

## 1.2.1 PÉRENNISER DES COMMUNS CULTURELS DE PROFESSIONNALISATION ALTERNATIVE, D'ÉMERGENCE ET DE MISE EN ŒUVRE DES DROITS CULTURELS

La maîtrise d'usage des lieux, un processus de partage et de coopération

La pérennisation foncière des lieux doit permettre de garantir la maîtrise d'usage aux communautés qui les animent en tant qu'espaces de créativité, d'expression artistique et culturelle, et de cohésion sociale. Elles y développent des pratiques artistiques professionnelles et en amateur, dans un environnement pluridisciplinaire caractérisé par la diversité des explorations et des esthétiques. Elles mènent également des projets culturels et sociaux, agro-écologiques, sportifs, etc. Les enjeux de la maîtrise d'usage des lieux sont donc pluriels et s'inscrivent dans un faisceau d'usages.

La robustesse du fonctionnement des lieux et l'importance de leur rôle sur le territoire repose sur les coopérations en interne de ces lieux et avec un ensemble d'acteur·ices partenaires sur le territoire. Bien plus que des juxtapositions d'activités distinctes voir complémentaires, le partage d'espaces communs, d'espaces de convivialité, mais aussi d'une administration commune qui peut faciliter les coopérations, et forment un ensemble propice à l'émergence de projets collectifs. Ceux-ci peuvent être portés et produits par le lieu lui-même, de manière indépendante ou dans le cadre d'une réponse collective à un appel à projet extérieur ; ou encore être le fruit d'une alliance spontanée et autonome entre résident·es. L'occupation est nourrie par ces croisements qui prennent forme lors de résidence permanente, de résidence longue ou de résidence courte sous forme d'invitation ponctuelle.

Sur le territoire, les lieux développent de nombreux partenariats avec les institutions de l'enseignement, mais aussi du secteur social et médico-social, du sport, etc. Diverses entreprises privées sont également mobilisées dans des cadre de partenariats plus ou moins formalisés : les imprimeurs, serruriers et carrossiers, etc. Avec le développement de filière de réemploi, les partenariats avec des entreprises qui peuvent développer une activité spécialisée de recyclerie à destination des travailleurs du secteur culturel, se multiplient. À cela s'ajoutent les relations étroites de voisinage avec les entreprises de restauration, de boulangerie de bar, etc. La place de la réciprocité<sup>9</sup> comme fondement de la solidarité entre usager·ères du lieu est également un élément structurant de leur fonctionnement. Les coups de main et soutiens divers font le quotidien des lieux, à quoi s'ajoutent du prêt gracieux de matériel, la transmission de savoir-faire, les formations entre pairs, etc.

Des dynamiques de professionnalisation alternative

Cela se traduit au sein des lieux par des dynamiques de professionnalisation « alternative », au sens ou les coopérations entre pairs s'expriment également par la mobilisation de référents déontologiques et de savoir pratiques partagés qui expriment une éthique du travail artistique. Ainsi, Cécile Offroy précise, avec Aballéa et Deniau :

« *Le partage des ressources à caractère principalement cognitif–connaissances, savoir-faire, informations, réflexions (...) constitue une pratique essentielle eu égard à l'importance grandissante de l'acquisition de savoirs et de compétences dans le cadre de l'économie de la connaissance et dans un contexte où l'incertitude quasi permanente aiguise les besoins de s'informer et de comprendre. (...) En se rapprochant et en coopérant, les organisations interrogent les expériences, confrontent leurs idées, discutent la norme, échangent les informations professionnelles et partagent les expertises artistiques. (...) La coopération et la mutualisation apparaissent ainsi comme des vecteurs d'apprentissages individuels et d'apprentissages collectifs via : soit des dispositifs destinés spécifiquement à cet usage (...), soit des rencontres informelles et des dynamiques d'échange de connaissances (...) que l'on pourrait résumer par l'aphorisme "apprendre en faisant".* » (Deniau, 2014). En d'autres termes, les dynamiques collectives soutiennent la professionnalité de ceux qui y travaillent, au sens d'une « expertise complexe et composite, encadrée par un système de références, valeurs et normes de mise en œuvre, ou pour parler plus simplement, un savoir et une déontologie (...) garantissant l'efficacité et la finalité sociale de l'activité professionnelle » (Aballéa, 1992) » (Offroy, 2017)

L'achat collectif doit donc permettre de prolonger leur gouvernance et l'organisation des lieux en tant que communs culturels nourris par une économie plurielle, ou hybride.

Les lieux en tant que communs culturels

Les communs culturels sont héritiers d'une longue histoire de lutte contre la privatisation et l'exploitation des ressources et des personnes. Les mouvements sociaux en faveur de la protection et du développement des communs s'opposent aux excès de l'idéologie propriétaire et de l'économie capitaliste moderne (Coriat, 2015<sup>10</sup>). Ces mouvements politiques visent à légitimer et à protéger ces modèles d'organisation collective, en opposition aux mouvements capitalistes d'enclosure qui privatisent, exploitent et détruisent les ressources de manière autoritaire (Linebaugh, 2008<sup>11</sup>).

De manière simplifiée, les communs sont définis comme « des ensembles de ressources en accès partagé et collectivement gouvernées au moyen d'une structure de gouvernance assurant une distribution des droits et des obligations entre les participants au commun (« commoners ») et visant à l'exploitation ordonnée de la ressource, permettant sa reproduction dans le long terme » (Coriat, 2017<sup>12</sup>). Il est à noter que l'organisation des communs est « moins liée à la nature des ressources concernées qu'au résultat de choix normatifs d'acteurs qui décident de gérer une ressource en commun et de construire un ensemble de règles pour y parvenir » (Aurère, Eynaud, Gautier, Vercher-Chaptal, 2019, p.86<sup>13</sup>).

La communauté s'organise ainsi à travers des processus qui sont désignés par la littérature en tant que commoning, « c'est-à-dire au processus social et organisationnel au cœur de la constitution des communs » (Aurère et al., 2019, p.86<sup>14</sup>). Helfrich et Bollier (2017, p. 206) définissent le commoning comme « le processus social par lequel un groupe de personnes – des pairs – s'organisent pour gérer des ressources communes, des savoirs, des espaces et autres domaines ». Linebaugh nous met en garde : « Parler des communs comme s'il s'agissait d'une ressource naturelle est au mieux trompeur et au pire dangereux – les communs sont une activité et, en tout état de cause, ils expriment des relations sociales qui sont inséparables des relations avec la nature. Il serait peut-être préférable de conserver le mot comme un verbe, une activité, plutôt que comme un nom, un substantif » (Linebaugh, 2008, p.279<sup>15</sup>). Cette approche met l'accent sur la participation des personnes impliquées dans la production et l'utilisation des ressources concernées, dans une perspective d'émancipation et de démocratie participative dans la gestion collective.

Cheminer avec les communs et les droits culturels

Dans cette perspective, **les communs culturels peuvent être compris comme des modes d'organisation collective des pratiques et des biens susceptibles de permettre l'expression culturelle des personnes**. Ils peuvent tout autant désigner les œuvres, les pratiques artistiques, et les lieux-infrastructures qui permettent leur production, leur diffusion, et leur archivage ou patrimonialisation, et qui permettent la transmission et l'enseignement de ces œuvres et pratiques, suivant le cycle culturel proposé par l'UNESCO : « *Le commoning des communs culturels embrasse ainsi des pratiques d'ordre infrastructurel, nécessaires aux arrangements sociaux qui font les arts et la culture. La diversité des modalités d'organisation des communs culturels est relative à la diversité des pratiques et des œuvres considérées. À la diversité culturelle correspond ainsi la diversité organisationnelle des communs culturels* » (Aurère, 2023).

La notion de commoning – ou de faire commun – recouvre ainsi celle de la maîtrise d'usage d'un lieu considéré en tant que commun culturel, dont la ressource structurante serait composée à la fois du bâtiment et du foncier qui l'incarne matériellement, et de l'ensemble des pratiques qui font exister le lieu comme espace social culturel. Les communs culturels peuvent ainsi être envisagés en tant qu'infrastructures culturelles gérées par une communauté de praticien·nes – amateur·ices et professionnel·les – qui identifient cette ressource cruciale pour l'exercice de leurs pratiques culturelles (Aurère, 2023<sup>16</sup>).

L'économie plurielle des lieux

L'économie plurielle émerge d'une diversité de mode d'échanges qui ensemble permettent aux lieux de trouver un équilibre de fonctionnement :

**Hybridation des ressources**  
**Économie plurielle**

Cité dans la note de synthèse La réciprocité, une dimension structurante pour les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles (2023).

Source : L'économie plurielle, d'après Laville, J-L

Les lieux : des communs culturels qui résistent aux logiques de gentrification et de spéculation foncière

La rénovation urbaine et son lien étroit avec les processus de gentrification pointe le rôle ambigu des lieux. La rénovation urbaine, bien qu'elle puisse apporter des améliorations significatives en matière d'infrastructure, s'accompagne également de politiques de gentrification (privées et/ou publiques) se traduisant par une hausse des loyers et des prix de l'immobilier.

La gentrification concerne en premier lieu les habitant·es : le terme désigne de manière générique la conquête des quartiers populaires des grandes villes par des classes moyennes mieux dotées économiquement. Ce processus rend également les espaces culturels existants vulnérables à l'expulsion ou à des pressions financières accrues. Dans un contexte de spéculation foncière entraînant de fortes difficultés d'accès (raréfaction, augmentation des prix, etc.), englobant à la fois les zones urbaines et rurales, les collectifs émergents rencontrent des difficultés croissantes pour trouver des espaces pérennes où exercer leurs activités.

Le prix du foncier a connu ces dernières années une augmentation spectaculaire : sur la période 2000-2010, le prix médian au m<sup>2</sup> des terrains à bâtir a augmenté en moyenne nationale de 181 % et le prix moyen de 189 % ; les coûts de construction ont augmenté d'environ 60 % sur quinze ans (du fait d'une répercussion des prix de l'énergie, des matières premières et des matériaux, l'augmentation du coût de la main d'œuvre, du développement de la réglementation thermique, des normes relatives à la protection incendie, à l'acoustique, à l'accessibilité, au sismique, les réglementations sur l'amiante et le plomb<sup>17</sup>). Ce contexte engage toute opération immobilière dans des montages financiers complexes, qui peuvent s'avérer difficiles, et qui impliquent que les porteur·euses de projet s'associent à différents partenaires publics et privés pour faire advenir l'opération.

Défendre la pérennité des lieux

Cette situation soulève la question de la viabilité des lieux culturels dans des environnements en mutation rapide, mettant en lumière la nécessité d'adopter des stratégies collectives et inclusives pour préserver la diversité culturelle et sociale des quartiers. Dans un tel contexte, la perspective d'une maîtrise foncière des lieux peut apparaître intimidante pour les communautés d'usage qui les font vivre. L'envergure financière et la précision technique qu'exige une opération immobilière, souvent présentée sous un angle exclusivement financier, peuvent sembler éloignées des économies hybrides des lieux, de leurs échelles budgétaires, et des métiers et savoirs faire qu'ils rassemblent.

Dans cette perspective, s'engager collectivement dans une opération immobilière permet d'appréhender les enjeux de manière partagée, de se former à plusieurs, de réunir différents savoirs et savoir-faire, et de partager l'effort d'une mobilisation importante en temps et en formation pour aboutir. Il ne s'agit pas de réduire cet engagement collectif à l'augmentation des ressources – en travail salarié et bénévole, en financements, etc – mais de valoriser ici l'importance d'une telle mobilisation pour ne jamais dissocier la maîtrise d'usage collective qui fait la particularité de ces lieux, des enjeux techniques et financiers auxquels ils sont confrontés dans le cadre d'une telle opération.

Il paraît donc nécessaire de préciser les enjeux de la maîtrise foncière et son lien avec la maîtrise d'usage.

9 Pour plus de précision, voir la note de synthèse de trois études de cas : La réciprocité, une dimension structurante pour les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles. Marie-Catherine Henry, Cose Commune, et Luc de Larminat, Opale. URL : <https://www.opale.asso.fr/article776.html>

10 Le retour des communs, la crise de l'idéologie propriétaire. Benjamin Coriat, Les Liens qui libèrent, 2015. URL : <http://banq.premnumerique.ca/accueil/isbn/9791020902931>

11 Linebaugh, P. (2008). *The Magna Carta manifesto : Liberties and commons for all*. University of California Press

12 Coriat, B. (2017). « Communs (Approche économique) ». In Cornu, M., Orsi, F., & Rochfeld, J. (2021). *Dictionnaire des biens communs*. En étroite collaboration avec le comité scientifique, Yannick Bose, Benjamin Coriat, Séverine Dusallier... [et al.] (2e éd. mise à jour). PUF.

13 Aurère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). *Entreprendre en commun(s) : Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif*. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 83-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00332>

14 ibid

15 Linebaugh, P. (2008). *The Magna Carta manifesto : Liberties and commons for all*. University of California Press

16 Comment le commoning peut-il faire émerger une infrastructure en tant qu'espace de professionnalisation artistique ? Le cas d'un artist-run space. Laura Aurère. Thèse en sciences de gestion. USPN - CEPN - Labex ICGA, 2023.

17 Voir à ce sujet la thèse de Laëtitia MICELI, 2021

## 1.2.2 LA MAÎTRISE FONCIÈRE ET D'USAGE PAR LES COMMUNAUTÉS DES LIEUX CULTURELS

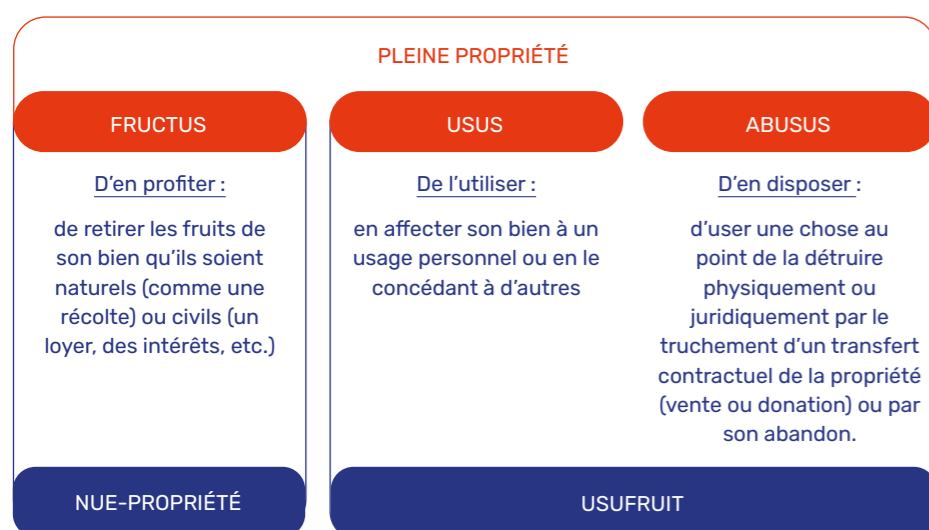
### IDENTIFIER LES LIENS ENTRE MAÎTRISE FONCIÈRE ET MAÎTRISE D'USAGE

#### La maîtrise foncière et le démembrement de la propriété

La maîtrise foncière désigne une forme d'appropriation du bien immobilier qui confère à la personne – personne physique (individu) ou personne morale (organisation) – un pouvoir de gestion (économique, d'usages) et un contrôle juridique qui le cadre et le fonde. La maîtrise foncière est donc adossée à la propriété, que celle-ci soit détenue absolument par la communauté d'usage, ou qu'une partie seulement des usages lui reviennent de droit. Pour comprendre les déterminants de cette maîtrise foncière, il faut préciser le fonctionnement de la propriété qui est constitué d'un faisceau d'usages qu'il convient de distinguer.

Le droit français (et la tradition juridique romano-germanique de manière plus large), définit le droit de propriété comme nu droit exclusif et « absolutiste » (Levrel, 2020). Le code civil définit ainsi la propriété comme « *le droit de jouir des choses de la façon la plus absolue pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois et les règlements* » (Article 544 du Code Civil).

#### Les droits de propriété



#### Propriété

La propriété est un droit qui réunit l'usus le fructus et l'abusus. Elle est éternelle et ne se perd pas par le non-usage.

#### Possession

La possession est une situation de fait. Le possesseur, qui n'est pas nécessairement le propriétaire, est la personne qui exerce en fait les pouvoirs du propriétaire, et bénéficie de la protection accordée au possesseur.

#### Détention

La personne tient son pouvoir sur le bien d'un titre (ex. contrat de bail, prêt, mise à disposition, etc.). La personne qui détient le titre n'est jamais présumé propriétaire et ainsi ne peut acquérir la possession ni la défendre vis-à-vis du propriétaire précisément car c'est ce dernier qui lui a octroyé ce titre.

#### Distinctions entre la propriété et les usages

Il est possible de détacher certains droits réels<sup>18</sup> favorables à la maîtrise d'usage par une personne autre que le propriétaire. Ainsi lorsque l'usufruit et la nue-propriété sont détenus par des personnes distinctes, on parle de « démembrement de propriété ». L'usufruit octroie à son bénéficiaire, appelé usufruitier, le droit d'utiliser un bien (usus) et d'en percevoir les revenus (fructus). L'article 578 du Code civil définit ainsi l'usufruit comme « *le droit de jouir des choses dont un autre a la propriété, comme le propriétaire lui-même, mais à la charge d'en conserver la substance* ». Le droit de disposer est conservé par le nu-propriétaire, destiné à redevenir le plein propriétaire une fois l'usufruit éteint (à la fin du bail par exemple).

Dans le cas d'un bien immobilier, l'usufruit autorise le bénéficiaire à occuper personnellement le bien ou à le louer pour en percevoir les loyers. Pour disposer pleinement du bien, tel que le vendre ou le donner, il est nécessaire d'obtenir l'accord à la fois de l'usufruitier et du nu-propriétaire.

La maîtrise foncière via l'acquisition de la propriété d'un bien immobilier constitue ainsi la garantie la plus robuste juridiquement de la maîtrise d'usage.

#### La maîtrise d'usage

La maîtrise d'usage est une notion polysémique, qui n'a pas de définition ni d'existence légale, mais dont l'utilisation se développe depuis les années 2000 et qui fait l'objet de débats soulevant les enjeux éthiques et politiques liés à l'organisation des espaces collectifs. Elle peut être définie comme l'« *expression visant à reconnaître une compétence (en termes d'expertise et de pouvoir) à des habitants/usagers d'un lieu (espace public, équipement, habitation, quartier, ville,...) à contribuer à sa transformation ou à sa gestion, voire à en avoir l'entière responsabilité, en bénéficiant de la même considération dans le domaine de la production de l'espace, que celle conférée aux acteurs de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre* ».

Les habitant·es et usager·ères se voient reconnaître un rôle de préconisation ou de prescription à partir de leur expérience vécue. Ce rôle à évolué au cours des vingt dernières années. L'émergence des éco-quartiers en Europe, suivie du Grenelle de l'Environnement, a accru l'intérêt des professionnel·les de l'aménagement pour les enjeux sociaux et environnementaux. Les premières expériences en bâtiments et quartiers durables révèlent des lacunes dans les processus traditionnels, notamment en termes de performances réelles et d'évolution des usages.

En réponse, des démarches collaboratives émergent, mettant en avant l'expertise des utilisateur·ices et privilégiant une approche intégrée avec une multiplicité d'acteur·ices. Parallèlement, les projets d'habitat participatif qui se multiplient depuis 2010, impliquant les habitant·es dans tout le processus de construction, apportent des enseignements quant à l'importance de la maîtrise d'usage et sa dimension politique.

« *Alors que la notion de maîtrise d'usage vise à reconnaître à l'habitant un statut et un pouvoir dans la transformation de son cadre vie, ceux-ci ne sauraient reposer exclusivement sur une connaissance fine des situations de vie ordinaire. Au regard des enjeux écologiques contemporains, le citoyen-habitant s'est vu reconnaître un droit à être informé et à participer à l'élaboration des décisions ayant une incidence sur l'environnement, devenu opposable aux plans éthique et politique. Mais cette nouvelle légitimité acquise ne lui confère cependant toujours pas de fait et en toutes circonstances, un véritable statut dans l'ingénierie de l'aménagement et de la construction. Il l'acquiert par la maîtrise d'ouvrage, ou au gré d'un rapport de force établi avec celle-ci, en s'appuyant sur la mobilisation de "savoirs citoyens" (Deboulet et Nez, 2013)* ».

#### Différencier la maîtrise d'usage, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre

##### LA MAÎTRISE D'OUVRAGE (MOa)

La maîtrise d'ouvrage est l'entité qui porte le projet d'aménagement. Elle définit son programme (objectifs, besoins, contraintes de réalisation et à son utilisation), détermine l'enveloppe financière prévisionnelle, effectue la commande, réceptionne les travaux et assume les responsabilités de l'ensemble de l'opération. Le maître d'ouvrage est le propriétaire du lieu. Si le collectif est locataire, il peut co-porter la maîtrise d'ouvrage avec le propriétaire.

##### LA MAÎTRISE D'ŒUVRE (MOe)

La maîtrise d'œuvre rassemble les entités chargées de la conception de l'ouvrage. Elle désigne d'une part les personnes en charge de la conception du projet (architectes, urbanistes, économistes, etc.) et celles responsables de l'exécution du projet dans le respect de la réglementation, des budgets et des délais (entreprises d'exécution, suivi de chantier). Cette démarche est souvent structurée autour d'un·e architecte.

##### LA MAÎTRISE D'USAGE (MOu)

La maîtrise d'usage repose sur une connaissance fine d'un lieu et de ses espaces par les usager·ères (résident·es, habitant·es, associations, ou tout autre acteur·ices du territoire). La MOU peut-être maître d'ouvrage dans le cas d'une communauté qui met en œuvre pour elle-même sa maîtrise foncière. Elle est par ailleurs souvent sollicitée pour produire des recommandations, joints au cahier des charges, en matière d'aménagement d'espaces aux côtés d'acteur·ices traditionnel·les tels que le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre dans le cadre d'opérations immobilières et d'aménagements urbains.

##### L'ASSISTANCE À MAÎTRISE D'USAGE (AMU)

Selon le livre blanc de l'AMU, l'assistance à maîtrise d'usage correspond à « *un domaine d'activités et de missions professionnelles visant à intégrer les besoins et à associer ceux-ci à certains choix/décisions du cadre de vie bâti, de la phase "stratégie amont" à l'exploitation, voire à la requalification.* » Ces opérateur·ices se positionnent comme intermédiaires et facilitateur·ices des négociations entre la maîtrise d'ouvrage et les usager·es et habitant·es d'un territoire. Le pilotage d'une mission de maîtrise d'usage peut être confiée à une pluralité d'opérateur·ices publics ou privées (association, cabinet privé, agence d'intermédiation, laboratoire d'innovation publique...), issues de diverses disciplines (artistique, design, sciences humaines, management...) qui adoptent des modes opératoires très différents (balade urbaine, expérimentation de services, enquête sociale, ateliers d'usages, etc).

<sup>18</sup> Les droits réels portent sur des choses et les droits personnels expriment des relations entre personnes.  
<sup>19</sup> Fenker, M, Zetlaoui-Léger, J. (2022). *Maîtrise d'usage*. In G. Perit, L. Blondiaux, I. Casillo, J.-M. Fourmieu, G. Gourgues, S. Hayat, R. Lefebvre, S. Rui, S. Wojcik, & J. Zetlaoui-Léger (Éds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (2ème édition)*. GIS Démocratie et Participation. URL : <https://www.dicopart.fr/maîtrise-d-usage-2022>



## RENFORCER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES LIEUX

### Diverses formes de pollution

Les lieux peuvent être exposés à diverses formes de pollution, tant extérieures qu'internes, et en produisent eux-mêmes : production de gaz à effet de serre et de déchets, dépenses d'énergie, pollution sonore, etc. Parmi les pollutions subies figurent notamment la pollution sonore et de l'air provenant des activités environnantes, telles que le trafic routier ou des activités industrielles, ou encore les pollutions liées à la présence de matériaux toxiques dans le bâti (plomb, amiante, canalisation en mauvais état, etc.).

Les activités en particulier musicales et de spectacle, souvent nocturnes, peuvent générer des gênes et conflits de voisinage. De plus, les tournées d'artistes et les événements et festivals organisés entraînent d'importantes émissions de CO2. L'utilisation de matériaux plastiques et de produits chimiques dans les installations et les activités quotidiennes – notamment pour certaines disciplines en arts plastiques ou en impression, ou pour l'organisation d'événements et de la restauration – peut également générer une pollution, affectant la qualité de l'air, du sol et de l'eau à l'intérieur et à l'extérieur des locaux.

### Réduire l'impact écologique, tout en optimisant la gestion du bâtiment

La maîtrise d'usage des lieux implique donc une approche intégrée visant à minimiser les impacts environnementaux tout en optimisant l'utilisation et la gestion du bâtiment. Un enjeu majeur pour les lieux est le coût de l'énergie, qui peut représenter une part significative des dépenses opérationnelles. La transition vers des sources d'énergie renouvelables et une utilisation plus efficace de l'énergie peuvent contribuer à réduire les coûts à long terme tout en réduisant l'empreinte carbone des lieux culturels.

Cela nécessite des investissements initiaux dans des technologies et des infrastructures plus durables, mais peut offrir des avantages économiques et environnementaux à long terme. Cela invite également à une polycompétence des équipes chargées de la gestion des lieux, alliant des connaissances en gestion culturelle, en développement durable et en gestion environnementale. De plus, la gestion des travaux de rénovation ou de construction des infrastructures culturelles peut tenter d'intégrer des pratiques de réemploi et de recyclage des matériaux, contribuant ainsi à réduire leur empreinte écologique et à favoriser une économie « circulaire ».

Cette maîtrise d'usage écologique s'inscrit dans la gestion prévisionnelle des compétences et des métiers culturels. La transition vers une gestion plus durable des espaces culturels nécessite une anticipation des métiers techniques dans ce domaine. Les métiers du secteur joueront un rôle essentiel dans l'engagement dans cette transition, et la dimension éco-culturelle demande à être intégrée dans les formations initiales et continues. Des alliances peuvent être établies avec des spécialistes en gestion environnementale tels que les architectes spécialisés en éco-conception ou les urbanistes axés sur la durabilité. Ces professionnelles contribueront à développer des pratiques et des stratégies innovantes pour la gestion écologique des espaces culturels, favorisant ainsi une meilleure intégration des enjeux environnementaux dans le secteur.

### Nouveaux savoirs et savoir-faire écologiques pour les métiers culturels de demain

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - extrait de la Fiche Ministère du travail (2024)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une méthode pour adapter – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique.

La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de toutes les acteur-ices concerné-es : les entreprises, les territoires et les actifs.

Les démarches de GPEC peuvent être réalisées à trois niveaux :

- au niveau de l'entreprise
- au niveau d'une branche professionnelle
- au niveau d'un territoire

L'avenir des métiers culturels implique un travail sur une GPEC qui permette d'identifier les savoirs et savoir-faire écologiques nécessaires à la transition des pratiques de création, de diffusion, de transmission, et de gestion des lieux.

## 1.3 PRÉSENTATION DE LA MAIN

### Une foncière culturelle et solidaire

La Main, foncièrement culturelle, est une foncière solidaire sous forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) fondée en 2018 et conçue comme un outil de pérennisation des lieux investis dans la mise en œuvre et la valorisation des projets artistiques et des droits culturels, pour garantir la maîtrise de leur lieu afin de les protéger de la spéculation immobilière. Pour ce faire, elle facilite l'acquisition collective, accompagne, et met en place des dispositifs de recherche-action au service des lieux culturels et artistiques par les communautés qui les font vivre.

Ainsi, la coopérative doit permettre la garantie et la préservation de la maîtrise d'usage des lieux qu'elle accompagne par leurs communautés. À cette fin :

1. La Main poursuit un principe d'intérêt commun et d'inclusivité dans la définition de la propriété collective des lieux dont elle s'occupe, en tant que propriétaire, ou en tant qu'associée ou coopératrice.
2. La coopérative ne se positionne jamais comme opératrice des lieux qu'elle accompagne.

Ces lieux s'appuient sur une gouvernance partagée – associant artistes professionnalisés ou non, usager-ères et porteur-euses de projets, réseaux culturels et de l'ESS, etc – et sur l'implication des collectivités territoriales. Ces acteur-ices sont réunies pour organiser une réponse collective face aux enjeux fonciers pour le secteur culturel dans le respect de l'intérêt général.

### Un espace de coopération entre pairs

La Main fédère et s'appuie sur les travaux de l'ensemble des réseaux concernés et personnalités pionnières en France et en Europe : Actes if, Union fédérale d'intervention des structures culturelles (UFISC), Réseau des Musiques Actuelles en Ile-de-France (RIF), Fédération des réseaux et association d'artistes plasticiennes et plasticiens (FRAAP), Opale-CRDLA Culture, France Tiers-Lieux, Artfactories/AutresParts, Trans Europe Halles, Coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (CNLii), Fédélima.

De plus, les foncières solidaires Villages Vivants, Bellevilles, Bien Commun, Base Commune, La Foncière Solidaire de Nouvelle Aquitaine et La Main se sont réunies au sein d'un groupement afin de travailler les enjeux de développement et une stratégie de reconnaissance de la place spécifique des foncières à destination des structures de l'ESS. Elles partagent ce motif de mobilisation commun : «*Face au constat d'un secteur immobilier essentiellement guidé par la recherche de rentabilité financière, le collectif revendique un modèle radicalement différent où l'immobilier reste un moyen - et non une fin en soi - pour accompagner des projets ancrés localement* ».

Extrait de la charte en travail partagée par les foncières solidaires

# 2

## LE CHEMIN DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE DES LIEUX CULTURELS

### 2.1

POURQUOI ET AVEC QUI  
ORGANISER LA MAÎTRISE  
FONCIÈRE D'UN LIEU ?

## 2.1.1. POURQUOI : CONTEXTES ET ENJEUX DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE

Compte tenu des contextes dans lesquels s'inscrivent les lieux, plusieurs facteurs de fragilisation et de consolidation de leur maîtrise foncière peuvent être identifiés. La diversité des opportunités et des défis ne peut être aisément résumée. L'enjeu est d'identifier clairement le fondement de la volonté d'une communauté pour pérenniser le lieu, et sa traduction dans l'espace envisagé.

Quelque soit le contexte identifié, l'engagement collectif des usager·ères du lieu dans les négociations et le cheminement vers la maîtrise foncière est nécessaire à l'entretien du lieu en tant que commun. Afin de saisir ce sujet collectivement, il est souvent nécessaire d'organiser des temps collectifs suivant un calendrier qui permette de réunir la communauté suffisamment régulièrement. L'appréhension collective du sujet foncier exige souvent plusieurs temps de formation, à la fois entre pairs, avec des lieux proches, et avec différent·es acteur·ices de l'accompagnement. Pour cela, les définitions et outils suivants dans le guide ont vocation à être partagés collectivement afin de faciliter une gestion partagée du programme de maîtrise foncière du lieu.

Sans que la liste ci-dessous soit exhaustive, elle permet d'identifier des grandes tendances et une typologie de situations.

SITUATION	ENJEUX
<b>Le lieu est installé sur un territoire concerné par la rénovation urbaine ou un grand chantier d'aménagement du territoire (rural) :</b>	La pérennisation du lieu implique la préservation du bâtiment existant et/ou son installation dans un bâtiment neuf construit dans le cadre de la programmation architecturale associée au renouvellement urbain. Cela implique une mobilisation de la communauté et son engagement dans une démarche de négociation avec les aménageurs et maîtres d'ouvrage, les collectivités territoriales en premier lieu. Cette situation peut donner lieu à une réduction ou au contraire une augmentation de l'emprise foncière du lieu, et modifier les conditions de son organisation spatiale. La continuité de son inscription sur le territoire peut demander des ajustements à l'aune de la reconfiguration du quartier et du territoire plus largement.
<b>La poursuite de l'occupation d'un lieu existant par une communauté d'usage exige des aménagements du bâtiment</b> (vétusté, pollution, enjeux de transition écologiques, enjeux d'accessibilité et évolution des réglementations, etc.)	La pérennisation du lieu implique un diagnostic précis des besoins d'évolution en matière de bâti et d'espaces extérieurs le cas échéant. Les adaptations spatiales diverses, mises aux normes et évolutions du projet qu'elles impliquent sont à traduire ensuite dans un calendrier de travaux, en matière organisationnelle et financière.
<b>Le propriétaire souhaite mettre fin au bail pour diverses raisons</b> (héritage, réaffectation à d'autres activités économiques, etc.)	La pérennisation du lieu implique une mobilisation de la communauté et son engagement dans une démarche de négociation. La possibilité de l'achat du bâtiment afin de pérenniser le lieu implique la plupart du temps de mobiliser des allié·es, tels que les réseaux de lieu, les foncières solidaires, des partenaires institutionnels prêts à soutenir le projet de rachat afin de déterminer les capacités économiques de la communauté et de ses partenaires, et d'anticiper les évolutions en matière d'organisation liées au passage du statut de preneur de bail à propriétaire, notamment en matière d'entretien du bâtiment et de son évolution.
<b>Un collectif sur un territoire souhaite s'engager dans la construction et l'occupation d'un lieu</b> du fait des besoins matériels du projet, ou dans le cadre d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI).	L'intégration du lieu dans une programmation architecturale plus vaste est le fruit d'une négociation avec les collectivités maîtresses d'ouvrage, et les aménageurs commandités pour programmer l'opération.

### ARTICULER LA VALEUR D'USAGE, LA VALEUR VÉNALE, ET LA VALEUR COMPTABLE

Un lieu est constitué par son organisation socio-spatiale, que l'on peut saisir en observant les processus organisationnels de la communauté et les espaces dans lesquels ils s'incarnent. Déterminer le périmètre de la maîtrise foncière implique de préciser la maîtrise d'usage d'une communauté et de la valoriser. Il n'est pas toujours aisé de synthétiser et valoriser ces usages, d'en comprendre l'histoire, les enjeux, et d'identifier les possibles transformations.

Cela passe par l'organisation d'échanges qui portent sur le fonctionnement de l'organisation collective, ses traductions spatiales et les évolutions envisagées. Cette analyse collective permet souvent de débusquer des fondamentaux organisationnels qui président à l'organisation socio-spatiale du lieu, et dessinent le chemin de la maîtrise foncière. Il s'agit dans un premier temps de préciser les liens entre maîtrise foncière et valeur d'usage. Une compréhension fine de la maîtrise d'usage doit ensuite permettre d'articuler, au sein de l'opération immobilière, la valeur d'usage, la valeur vénale, et la valeur comptable.

### La valeur d'usage des communautés des lieux

La reconnaissance de la valeur d'usage produite par la maîtrise d'usage est un enjeu clef dans la négociation du prix du foncier et de l'immobilier. En effet, il est possible – lorsque les activités développées au sein des lieux s'inscrivent dans une logique d'intérêt général, dans une non-lucrativité affirmée, dans un objectif d'utilité sociale et d'émancipation clairement exprimé et mis en oeuvre – de faire prévaloir la valeur d'usage sur la valeur vénale.

Cela permet de penser la maîtrise foncière comme un moyen – et non une fin – au service la pérennisation des activités artistiques et culturelles pour ce qu'elles incarnent socialement, et pas uniquement pour leur contribution au modèle économique adossé à l'opération immobilière, ou de rabattre l'opération immobilière dans une logique lucrative. À la maîtrise d'usage correspond la valeur d'usage, qui est la ressource centrale des communautés qui font vivre les lieux. La maîtrise foncière des lieux doit offrir une consolidation de cette maîtrise d'usage à travers un cadre légal et économique en faveur de la communauté d'usage.

La notion de valeur fait l'objet d'une longue tradition intellectuelle nourrie de débats éthiques et politiques. Comme le souligne Gilles Marion dans sa revue de littérature<sup>27</sup>, l'approche marketing se concentre sur une valeur d'usage immédiate et destructrice (la consommation), envisageant la valeur comme la somme des bénéfices prêts à l'emploi. À l'inverse, le matérialisme marxiste conçoit les objets comme une infrastructure qui influence les relations sociales, distinguant la valeur d'usage et la valeur marchande (ou valeur d'échange sur le marché).

D'autres approches insistent sur la dimension symbolique des objets : Baudrillard se concentre sur la fonction symbolique et le rôle de signe des objets de consommation, tandis que Bourdieu affirme que nos choix reflètent nos statuts sociaux et la volonté d'exprimer une distinction sociale, et Belk les voit comme une extension de notre identité. Gilles Marion souligne que ces perspectives ne suffisent pas à expliquer comment la valeur des objets émerge à travers leur usage.

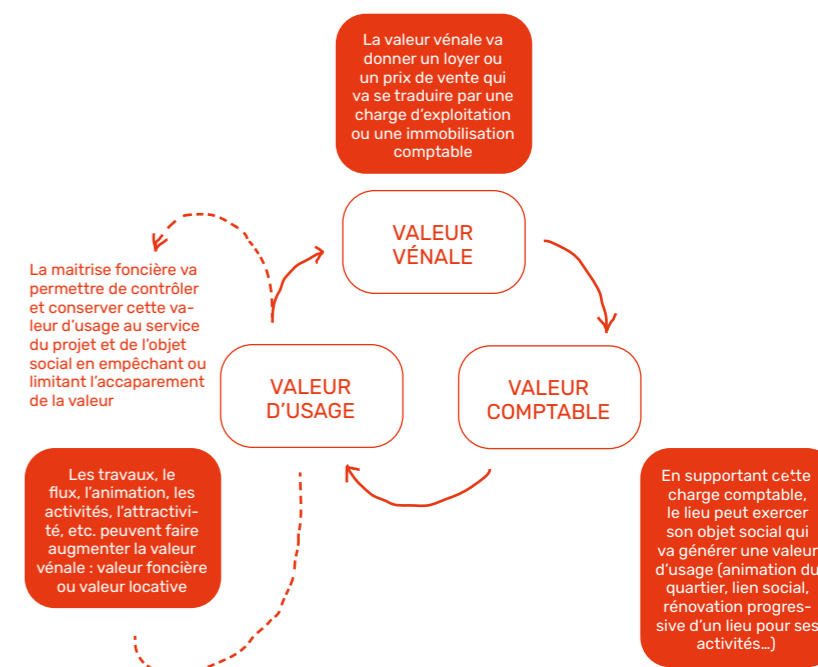
**Valoriser la maîtrise d'usage des communautés des lieux implique de reconnaître que la valeur d'usage naît de l'interaction entre les usager·ères et les espaces qui offrent des potentialités d'action.** Il s'agit d'éclairer ce que le bâtiment et ses espaces permettent de faire, comment ils permettent de mettre en oeuvre les capacités<sup>28</sup> de la communauté. Il s'agit également de souligner les implications importantes d'une telle approche pour la conception des espaces. Les communautés des lieux souhaitent bien souvent conserver la maîtrise d'ouvrage du bâtiment, c'est-à-dire procéder elle-même à son aménagement et à l'organisation des espaces, afin qu'ils répondent aux mieux à ses besoins et de ses usages.

### La valeur vénale du bien immobilier

La valeur vénale repose quant à elle sur une estimation du juste prix du bien immobilier, qui peut être réalisée par comparaison avec des biens similaires, dans des contextes comparables, à un moment donné (les estimations peuvent évoluer dans le temps, en fonction des contextes). Elle désigne la valeur réelle de marché. Ainsi, la valeur d'usage peut potentiellement alimenter la valeur vénale. Celle-ci se traduit comptablement comme un actif de l'organisation.

« La valeur n'est pas une substance qui résiderait dans l'objet. Elle n'est pas non plus entièrement fixée par une grille d'analyse culturelle parce qu'un jugement de valeur n'est pas uniquement symbolique. La valeur est une résultante, un effet émergeant de la relation interactive entre un sujet et un objet. Elle ne réside ni dans la tête du consommateur/utilisateur, ni dans l'objet, sinon de manière virtuelle, mais dans les relations entre l'un et l'autre. De même que la lecture fait émerger la valeur d'un texte (Eco, 1985), la valeur d'un objet (outil, machine, espace marchand ou spectacle vivant) est actualisée lors de son interaction avec un sujet compétent. » (Marion, 2017)

« Un objet est d'abord défini par son utilisation pratique. Une fois nommé (i.e. doté de son nom d'usage, un nom commun qu'il partage avec tous les objets de sa catégorie), il acquiert un certain nombre de propriétés susceptibles de « servir à quelques chose », c'est-à-dire d'apporter son aide à la réalisation d'un programme d'action par son usager ». (Marion, 2017)



<sup>27</sup> MARION Gilles, « L'émergence de la valeur d'usage et l'agentivité » des objets matériels », Revue française de gestion, 2017/4 (N° 265), p. 71-92.

<sup>28</sup> Notion issue des travaux d'Amartya Sen, la capacité renvoie à la capacité d'auto-détermination d'un individu ou d'un collectif, et son potentiel à agir librement.



Les Schémas d'Orientations artistiques et culturels

Le diagnostic territorial est également un outil stratégique de développement d'un lieu. Depuis les lois de décentralisation, l'échelle locale a été repensée à partir de « modalités d'intervention [qui] s'appuient sur le triptyque "territoire, partenariat, contrat". L'approche par le territoire de vie des populations suppose l'implication des collectivités locales et la participation des habitants à des projets collectifs, permettant de repenser les priorités des politiques locales, dans une logique de réponses adaptées aux attentes sociales. Le territoire devient alors un véritable objet de l'action publique et de l'action sociale, dans le sens où il permet une lecture globale des dynamiques à l'œuvre, de ses atouts et de ses manques, offrant une nouvelle lecture des phénomènes sociaux propre à produire de la connaissance venant éclairer les décisions et fonder une politique prenant en compte cette complexité sociale et territoriale. » (Hommage, 2007<sup>29</sup>).

Dans une perspective plus sectorielle, ont été développés les Schémas d'Orientation pour les Arts et la Culture :

- SOLIMA > musiques actuelles
- SODAVI > arts visuels
- SODAM > marionnette
- SODAC > cirque
- SODAREP > arts de la rue et espace public

Ces outils de filière ont été développés à l'échelle territoriale, à partir du Schéma d'orientation et de développement des musiques actuelles (SOLIMA). Le SOLIMA est une méthode de travail contributive entre collectivités publiques, l'État et acteur·ices des musiques actuelles, adaptable à chaque territoire et qui permet de structurer un processus de concertation visant à élaborer des politiques publiques adaptées aux besoins locaux en tenant compte des différents acteur·ices de la filière. Cette méthode est issue de la rédaction de la première circulaire SMAC (Scènes de musiques actuelles) en 1998, co-élaborée autour du triptyque équipe/projet/lieu. La mise en œuvre d'un SOLIMA comprend trois phases récurrentes : un diagnostic initial, des rencontres pour proposer des solutions, et enfin, la concrétisation des propositions.

L'élaboration des Schémas d'Orientations dans les domaines artistiques et culturels est avant tout une méthode, un processus de concertation (régionale, départementale voire infra-départementale) suivant deux enjeux d'intérêt général :

- La création et la diversité des œuvres et des initiatives dans le respect des droits culturels,
- Un développement territorial cohérent et équilibré.

Cette approche favorise une collaboration sans hiérarchie préétablie et encourage la veille territoriale. Ces schémas ont pour objectifs la coconstruction de politiques publiques, la structuration et la coopération entre acteur·ices, à travers le développement d'une lecture territoriale, d'interconnaissance et d'analyses en vue d'identifier et de mettre en œuvres des actions, des coopérations, des dispositifs, des services relevant de l'intérêt général ou du service public.

Ils se basent sur des principes :

- **d'horizontalité**, en associant de manière non-hiérarchisée l'État, les collectivités, les réseaux et fédérations et les acteur·ices des filières (équivalence des personnes) ;
- **de démarche progressive et ascendante** qui s'inscrit dans la durée et tient compte des disponibilités limitées ;
- **de diversité**, en veillant à la pluralité des participant·es ;
- **de bienveillance, de respect et d'intentionnalité** afin de faciliter l'expression de chacune des parties prenantes.

Les processus mis en œuvre doivent permettre d'observer et de comprendre le fonctionnement du territoire, sa composition et ses activités, puis de réfléchir et concevoir des dispositifs et des actions permettant de répondre aux besoins locaux, et enfin d'expérimenter des pistes de solutions.



**SODAVI**  
<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/arts-plastiques/Les-Arts-plastiques-en-France/Schemas-d-orientation-pour-les-arts-visuels-SODAVI>



**SOLIMA**  
<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musique/Pour-les-professionnels/Schema-d-orientation-et-de-developpement-des-musiques-actuelles-SOLIMA>

<sup>29</sup> HOMMAGE Corinne, « La démarche de diagnostic territorial au service d'une dynamique partenariale et citoyenne », Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, 2007/1 (Vol. 40), p. 79-95. DOI : 10.3917/lsde.401.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-les-sciences-de-l-education-pour-l-ere-nouvelle-2007-1-page-79.html>

**LA TRANSITION ARCHITECTURALE DES LIEUX**

Pour certaines communautés d'usage, l'enjeu de pérennisation du lieu est étroitement lié aux exigences d'adaptation du bâtiment pour des raisons de sécurité, de conditions de travail et d'usages, d'accueil, ou en lien avec les aléas climatiques. Afin de mener ces travaux importants, il importe de connaître les obligations et le cadre légal auquel se réfèrent ces aménagements. Les enjeux de la transition architecturale d'un bâtiment concernent avant tout les exigences réglementaires en matière d'accueil et d'accessibilité.

Le classement des ERP

Les ERP sont classés selon deux critères :

- le nombre de personnes accueillies (classement par numérotation)
- leur type correspondant à la nature de leur activité (désigné par une lettre)

Le nombre de personnes autorisées à entrer est déterminé selon des dispositions spécifiques à chaque type d'établissement. Dans les quatre premières catégories, les employé·es sont inclu·es dans le comptage du public admis dans l'ERP. Pour la cinquième catégorie, les employé·es ne sont pas inclus dans le décompte du public admis dans l'ERP. En fonction du groupe, les règles et consignes de sécurité, les conditions de liaison avec les sapeurs-pompiers, les alarmes et autres diffèrent. En fonction de leurs activités et de leurs agencements, les lieux peuvent cumuler certaines catégories.

Les normes relatives aux établissements recevant du public (ERP)

Les normes dites ERP – relatives aux établissements recevant du public – concernent les obligations de sécurité contre l'incendie et la panique. Elles concernent les bâtiments, les locaux ou des enceintes dans lesquels sont admises des personnes extérieures, quelles qu'en soient les modalités (gratuit, payant, libre, restreint ou sur invitation). Ces mesures ont pour but de protéger les personnes, de favoriser l'alerte et l'intervention des secours et de limiter les pertes matérielles.

Ces mesures doivent donc permettre :

- une évacuation rapide et en bon ordre de la totalité des personnes, ou leur mise à l'abri si celle-ci est nécessaire ;
- une intervention des secours ;
- la limitation de la propagation de l'incendie par des matériaux et des éléments adaptés.

DES EXEMPLES DE CLASSEMENTS D'ERP

L	Salles d'audition, de conférences, de réunions, de spectacles ou à usages multiples
N	Restaurants et débits de boissons
P	Salles de danse et salles de jeux
T	Salles d'expositions
Y	Musées
X	Établissements sportifs couverts
PA	Établissements de plein air
CTS	Chapiteaux, tentes et structures

Une autorisation d'ouverture au public doit être demandée au maire, où certaines règles techniques s'appliquent, en particulier pour les :

- Aménagements et isollements des locaux entre eux
- Façades (1 ou plusieurs) en bordure de voie ou d'espaces libres permettant l'évacuation du public et l'accès des pompiers
- Matériaux de construction et d'aménagement intérieur résistants au feu
- Distribution intérieure et compartimentage pour limiter la propagation du feu et des fumées
- Nombre et largeur des sorties, des éventuels espaces d'attente sécurisés et des dégagements intérieurs (proportionnels à la capacité d'accueil)
- Trappes de désenfumage
- Dispositifs d'alarme et d'avertissement, service de surveillance et moyens de secours contre l'incendie appropriés aux risques
- Interdictions de stocker, distribuer et employer des produits explosifs ou toxiques, de tous liquides particulièrement inflammables (sauf disposition particulière du règlement de sécurité)
- Éclairages électriques obligatoires
- Éclairages de sécurité obligatoires
- Garanties de sécurité et de bon fonctionnement des ascenseurs et monte-charge, installations d'électricité, de gaz, de chauffage et de ventilation

TABLEAU DES SEUILS D'ACCUEIL DE L'ERP EN FONCTION DES CATÉGORIES

La catégorie d'ERP est représentée par un chiffre, allant de 1 à 5, qui varie en fonction du nombre de personnes accueillies dans l'établissement :

Seuil d'accueil de l'ERP	Catégorie	Groupe
Plus de 1500	1re	
De 701 à 1500	2e	1er
De 301 à 700	3e	
Moins de 300 Sauf 5e cat.	4e	
Au dessous du seuil minimum fixé par le règlement de sécurité	5e	2e

Voir le détail des seuils ci-dessous

Les établissements dont l'effectif est inférieur au seuil d'assujettissement sont classés en 5ème catégorie. Ce seuil varie en fonction du type de l'établissement, et les catégories ERP peuvent être cumulatives pour un même site en fonction des espaces considérés.



## Les textes de référence

- Arrêté du 25 juin 1980
- Articles R143-18 à R143-21 du code de la construction et de l'habitation (CCH)
- Articles R143-2 à R143-17 du code de la construction et de l'habitation (CCH)

## LES RÈGLES D'ACCESSIBILITÉ DES ERP

Ces règles de sécurité sont complétées par des règles d'accessibilité, les ERP devant être accessibles aux personnes en situation de handicap. Les réglementations sont strictes pour les ERP situés dans des bâtiments neufs, exigeant l'intégration des normes d'accessibilité dès leur construction. En revanche, les règles sont plus flexibles pour les ERP existants, prenant en considération les défis liés à la modification de bâtiments, qu'ils soient plus ou moins anciens.

**Les critères d'accessibilité incluent :** les cheminements extérieurs, le stationnement des véhicules, les conditions d'accès et d'accueil à l'intérieur des bâtiments, les circulations horizontales et verticales à l'intérieur des bâtiments, les locaux intérieurs et sanitaires ouverts au public, les portes, sas intérieurs et sorties, les revêtements de sol et parois et les équipements et mobiliers intérieurs et extérieurs susceptibles d'être installés (par exemple, dispositifs d'éclairage et d'information des usager·ères).



### Informations sur les ERP

Le site officiel d'information ministériel ([entreprendre.service-public.fr](http://entreprendre.service-public.fr))

Le Guide illustré Accessibilité des établissements recevant du public et installations ouvertes au public existants précise les conditions d'aménagement relatives à l'accessibilité des espaces.

## LES ENJEUX ÉTHIQUES LIÉS À LA TRANSITION URBAINE ET ARCHITECTURALE

Depuis la Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et le décret n° 2015-761 du 24 juin relatif au rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, les collectivités territoriales et les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 sont tenus : « *d'élaborer un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, préalablement aux débats sur le projet de budget. Ce rapport concerne la situation en matière d'égalité intéressant le fonctionnement de la collectivité ainsi que les politiques qu'elle mène sur son territoire.* »

Cette réglementation s'inscrit dans le cadre intellectuel et politique plus large qui porte reconnaissance de l'importance du genre dans l'aménagement du cadre bâti de nos sociétés, et des inégalités dont celui-ci est porteur. L'analyse de l'ANRU plaide pour une approche égalitaire de l'urbanisme (issue du groupe de travail dédiée, fondé en 2020), et précise ainsi :

*« L'espace n'est pas neutre et encore moins en ville : adopter une approche égalitaire de l'urbanisme, c'est tout d'abord partir de ce constat. De fait, la ville est conçue par une poignée d'individus qui ne sont pas représentatifs de la diversité des publics qui seront amenés à la pratiquer et il semble que son processus de fabrication « normé » peine à tenir compte de la diversité des situations vécues. Ainsi, nos espaces publics, nos logements et nos équipements tendent à placer la focale sur certains besoins et, à l'inverse, à négliger les usages de certains groupes moins visibles. L'approche égalitaire de l'urbanisme s'appuie sur la notion de ville inclusive ou encore de « droit à la ville », théorisée dès 1968 par Henri Lefebvre, et soulève la question de l'accès équitable aux ressources de la ville (espaces et équipements publics, commerces, emplois...) pour toutes et tous. [...] Mobiliser le principe d'urbanisme égalitaire en contexte de renouvellement urbain, c'est tenter d'aller plus loin en prenant en compte des discriminations moins visibles et moins connues, en particulier celles qui concernent les femmes et les personnes âgées [...]. » (p.9)*

Une approche éthique de l'aménagement spatial concerne directement les lieux et leur communauté. Sans qu'il s'agisse de se référer à une méthode unique, les aménagements susceptibles de contribuer à des usages quotidiens prenant en compte la question du genre pour signaler une volonté d'inclusivité sont à considérer. L'aménagement des sanitaires pour que toutes les personnes puissent y accéder en sécurité en prenant en compte les identités queer, un travail sur les éclairages nocturnes et les conditions de circulation permettant d'éviter les espaces isolés, un affichage dans tous les endroits de passage des personnes référentes et formées pour lutter contre les violences sexistes et sexuelles (VSS), racistes et toute autre forme d'agression, des campagnes de sensibilisation affichées dans tous les espaces pour rappeler les enjeux de consentement et de lutte contre les discriminations, sont autant d'exemples qui se multiplient dans les lieux.

Il serait naïf et donc malvenu de présenter ces aménagements comme des solutions définitivement satisfaisantes, bien qu'elles puissent contribuer à un environnement plus accueillant. Ce guide ne peut présenter, à ce jour, de méthodes assurant une traduction spatiale de la lutte contre les VSS et les violences racistes. Il s'agit à n'en pas douter d'un chantier urgent pour l'avenir des lieux.

## LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES LIEUX



### Les spécificités du secteur culturel face aux enjeux de transition écologique

Le secteur culturel fait face à des enjeux de transition écologique spécifiques. Les modes de création, de production, et de diffusion / médiation plus sobres et responsables sur le plan écologique, aussi dénommées pratiques éco-artistiques, se développent. La dimension d'infrastructure des lieux est également prise en compte. Il s'agit pour les lieux d'atténuer les effets du changement climatique et de participer aux changements d'usages, afin de s'adapter et de proposer de meilleures conditions sociales, économiques et culturelles possibles en s'engageant dans des actions favorisant la transition écologique.

Les grands enjeux identifiés sur le plan institutionnel sont essentiellement les suivants :

- Inventer l'architecture et les paysages de demain, en engageant des travaux de réhabilitation et de mise aux normes écologiques ;
- Préserver le patrimoine des risques climatiques et favoriser une « conservation verte » des archives et collections des musées ;
- Repenser la mobilité des publics et des artistes sans sacrifier l'accessibilité et la diversité culturelle ;
- Développer un numérique culturel plus sobre.

Pour les lieux, engager une transition écologique qui prenne en compte la dimension infrastructurelle du bâtiment et des espaces implique à la fois la réalisation d'un diagnostic approfondi, la planification sur le long terme des travaux correspondants, ainsi que la programmation d'une maintenance qui s'inscrive dans une logique de sobriété écologique. Cet engagement dans la transition écologique fait des lieux culturels des acteurs importants de la transformation des imaginaires et des récits, à même de proposer de nouvelles formes et relations aux espaces bâtis et non bâtis, ainsi qu'aux espaces communs et publics.

### Solliciter un diagnostic<sup>30</sup>

Établir un diagnostic pour programmer sur le long terme la transition écologique d'un lieu et assurer sa maintenance dans une logique écologique est essentiel pour plusieurs raisons stratégiques. Le diagnostic permet dans un premier temps d'évaluer de manière précise l'empreinte écologique actuelle du lieu, en identifiant les sources de consommation énergétique et d'eau, les émissions de gaz à effet de serre, et les pollutions générées. Ce diagnostic peut également intégrer d'autres formes de nuisances générées par le lieu, en particulier des nuisances sonores. Les informations grâce à ces différentes évaluations servent de référence pour définir des objectifs de réduction et de durabilité environnementale.

Le diagnostic global doit permettre de programmer sur le long terme la transition écologique du lieu en veillant à sa maintenance écologique afin de garantir la pérennité des efforts entrepris, et le cas échéant un étalement des dépenses financières associées aux travaux. Cette démarche peut s'associer à un programme de changement de pratiques et de sensibilisation des usager·ères aux enjeux infrastructurels de la transition écologique. Les mesures mises en place doivent être conçues pour être maintenues et suivies dans le temps. Elles peuvent être communiquées, dans un effort pour contribuer à un changement de pratiques et d'imaginaire, aux partenaires du secteur culturel et du territoire.

<sup>30</sup> <https://www.snpi.fr/lexique-de-limmobilier>

**LES QUESTIONS**

QUELLES SONT LES FORCES ET LES CONTRAINTES DE GESTION ET D'ORGANISATION LIÉES AU BÂTIMENT ?

- Exemples de questions à se poser :
- Quelle répartition des activités par espace?
  - Quelles transitions nécessaires pour les conditions d'usages, la santé et l'environnement ?
  - Quelles nuisances potentielles pour le voisinage ? (ex : sonore)

QUELLE EST LA VALEUR PATRIMONIALE DU TERRAIN ET DU BÂTIMENT ?

- Exemples de questions à se poser :
- Quels rôle et place du lieu sur le territoire? (coopérations, partenariats, connexions aux infrastructures : voirie, transports, connectivité, etc.)
  - Quels critères extra-financiers pour établir la valeur d'acquisition du terrain et du lieu ?
  - Quelles incidences des faiblesses bâtimentaires (difficultés d'accès, pollution, etc.) sur son prix?

COMMENT ASSURER LA TRANSITION ARCHITECTURALE ET ÉCOLOGIQUE DU BÂTIMENT ?

- Exemples de questions à se poser :
- Quelles opérations d'aménagement au regard des usages, des contraintes architecturales et des prescriptions réglementaires ?
  - Quel changement du plan énergétique du bâtiment possible?
  - Quelles contraintes en termes d'accessibilité ?

**LES OUTILS**

**Outil d'arpentage collectif des usages et de leurs espaces**

Diagnostic technique et acoustique

**Diagnostic territorial**

Diagnostic technique global

Perspectives budgétaires et financières à moyen et long termes liées à la transition et à la maintenance du bâtiment

**Plan moyen et long termes de transition énergétique du lieu (aménagement et usages)**

**Diagnostic technique global, de performance énergétique (DPE), sécurité-incendie, d'accessibilité, amiante, plomb, termitite, etc**

**Les contraintes en urbanisme et architecturales : RNU, PLU(i), CC, SCoT, SPR, PPRi, PPRNP, PPRM,**

**LES ENJEUX**

**Amélioration des conditions d'usage du bâtiment pour l'ensemble de la communauté**

**Equilibre budgétaire des usages du lieu (solidarités financières entre activités)**

**Gestion des nuisances**

**Maîtrise des risques sanitaires**

**Evaluation du prix du bâtiment**

**Evaluation de l'importance du bâtiment-outil sur le territoire**

**Evaluation du coût des travaux**

**Amélioration de la sobriété énergétique et écologique du lieu**

**Amélioration de l'accessibilité du lieu au plus grand nombre**

**Amélioration des conditions d'usage et de travail ainsi que la sécurité au sein du lieu**

LES DIAGNOSTICS TECHNIQUES

**Le dossier de diagnostics techniques (DDT)**

Le DDT a pour objectif de protéger et d'informer le futur propriétaire ou le locataire sur les éléments de l'immeuble susceptibles de présenter un risque pour la santé ou la sécurité des personnes.

**Le diagnostic technique global (DTG)**

Le DTG permet aux copropriétaires de connaître les informations essentielles sur le bâti de la copropriété et d'avoir connaissance des travaux à effectuer.

**Le Diagnostic Technique Amiante (DTA)**

Le DTA est un dossier constitué par un propriétaire concernant les parties communes des immeubles collectifs d'habitation, et les immeubles bâtis, hors habitations.

**Le diagnostic de performance énergétique (DPE)**

Le DPE renseigne sur la performance énergétique d'un bien en évaluant sa consommation d'énergie et son impact en termes d'émissions de gaz à effet de serre, et la restitue à travers des étiquettes énergie (A à G).

LES AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES<sup>31</sup>

Les opérations immobilières nécessitent l'obtention d'autorisations administratives. Leur durée de validité est de trois ans, mais elles peuvent être prorogées deux fois pour une durée d'un an. Avant de s'engager dans un projet de construction ou d'aménagement, il est préférable dans un premier temps d'obtenir un certificat d'urbanisme, puis le permis adéquat.

Il existe plusieurs types de permis et une simple déclaration préalable de travaux, tels que :

- Le permis de construire pour les opérations de construction ;
- Le permis d'aménager ;
- Le permis de démolir ;
- La simple déclaration préalable pour des constructions ou aménagements de faible envergure.

Le projet Declic

La FEDELIMA et le SMA sont à l'origine d'une démarche collective impliquant 18 structures représentatives de la filière spectacle vivant-musiques actuelles (salles de concert, festivals, producteurs de spectacles, centres de formation). Ils ont identifié des besoins en ressources, outils, accompagnements, moyens humains et financiers auprès de leurs adhérent-es.

Le but est de :

- Collecter des données sur l'impact environnemental de la filière selon différentes typologies de structures et consolider les connaissances existantes ;
- Définir une stratégie et un plan d'action permettant d'accompagner la transition écologique de la filière en cohérence avec les enjeux environnementaux et en alignement avec les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone.

Pour répondre à ces enjeux et mettre en œuvre les actions préconisées, ce projet prévoit un programme d'accompagnement des acteurs de la filière sous forme de boîte à outils intuitive et la publication des données en toute transparence, afin de permettre à l'ensemble des structures et professionnel-les de s'approprier le travail réalisé.

<sup>31</sup> Mestre-Mahler, M., Béal dit Rainaldy, E. & Licoine-Huclics, N. (2023). 3. La construction et l'urbanisme. Dans : M. Mestre-Mahler, E. Béal dit Rainaldy & N. Licoine-Huclics (Dir), Droit de l'immobilier 2023 (pp. 25-42). Paris: Dunod.

## 2.1.2 AVEC QUI ? ALIGNER LE MODÈLE ORGANISATIONNEL D'UN LIEU AVEC SA MAÎTRISE FONCIÈRE

### LA GOUVERNANCE COLLECTIVE DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE

Valoriser le lieu en tant que ressource collective et partagée sur un territoire

Les lieux sont des espaces pour des parcours d'engagement fort des personnes, comparables à ceux proposés par les supermarchés coopératifs où chaque membre contribue à la gestion en tenant la caisse ou en s'occupant des rayonnages régulièrement. Dans les espaces culturels, cette dynamique d'engagement se manifeste par la prise en charge collective d'activités culturelles variées, que ce soit en participant à l'organisation d'événements, en animant des ateliers de pratiques, ou en contribuant à la gestion quotidienne des lieux et à l'accueil.

Cette implication est avant tout un acte de participation active à la vie de la communauté, au-delà d'une simple consommation de proximité et à prix modéré. Cet engagement permet de construire un sens et une éthique partagés qui se logent au cœur de l'action collective, en inscrivant l'action de solidarité dans des logiques de dons, de réciprocité, de partage et d'utilité sociale.

La gouvernance partagée précise les modalités d'action finalisée et collective : un collectif identifie un objectif explicitement formulé, et les modes d'organisation pour y parvenir. Le terme de gouvernance particulièrement polysémique (Paye, 2005) suscite parfois la défiance tant les acteurs-ices qui le mobilisent divergent dans leurs objectifs, « *tour à tour [...] des consultants et des experts en organisation pour encadrer la mise en œuvre de procédures normalisées, calées sur de bonnes pratiques, et [...] des acteurs associatifs cherchant à questionner leurs pratiques démocratiques* » (Eynaud, 2019).

Une gouvernance collective doit permettre d'organiser un lieu en tant que ressource partagée, s'appuyant sur des principes et des processus de gestion ad hoc, en valorisant les espaces et les usages, et en s'engageant collectivement dans une mise en récit du lieu. De plus, la gouvernance n'est jamais figée et elle doit pouvoir évoluer avec sa communauté afin de favoriser la diversité des usages. Il s'agit d'entretenir un commun ouvert à de nouvelles personnes, de nouveaux projets et de nouveaux usages, en cohérence avec les valeurs et les objectifs qui fondent la communauté du lieu. La gouvernance prend également en compte les

organisations partenaires, qui peuvent être usagères régulières ou ponctuelles du lieu.

Pris ensemble, ces éléments de gouvernance et de gestion doivent permettre de valoriser le lieu en tant que ressource collective et partagée sur un territoire.

« *On comprend donc que l'enjeu de la gouvernance associative est de prévenir le risque d'un tel enfermement normatif [cf. la professionnalisation managériale]. Le danger est bien celui d'un rabattement du projet associatif sur des contraintes organisationnelles en provenance du marché (Eynaud, 2015<sup>32</sup>). Face à ces défis, la recherche d'une gouvernance démocratique est un moyen de préserver l'inventivité du collectif et sa capacité à être d'innovation sociale. Il s'agit pour la gouvernance démocratique d'explorer des modèles alternatifs fondés sur les besoins d'une économie substantive[1]. Une réflexion sur d'autres instances que le conseil d'administration, le bureau ou les commissions est alors possible* ». Eynaud & França Filho<sup>33</sup> (2019)

L'inventivité organisationnelle des associations

**Trois types de gouvernance peuvent être identifiés**, qu'il s'agit souvent d'articuler :

- **La gouvernance disciplinaire ou de contrôle** repose sur l'auditabilité et développe des outils de gestion adaptés en ce sens.
- **La gouvernance cognitive** repose sur l'apprentissage (non pas le contrôle) et propose une démarche d'auto-évaluation, ainsi qu'une gestion horizontale, permettant d'associer les trajectoires et projets à la fois personnels et collectifs.
- **La gouvernance démocratique** repose sur le principe d'une personne = une voix, l'idéal d'une absence de hiérarchie, et qui permet d'opérer des choix de gestion en assumant que tous les outils ne se valent pas en fonction des valeurs qui fondent les actions.

L'inventivité organisationnelle des organisations culturelles permet aux communautés d'usage de s'instituer et de se formaliser hors des formes classiques véhiculées par une vision managériale de l'association ou de la coopérative. Les instances obligatoires étant limitées à l'assemblée générale, au bureau et au Conseil d'Administration dans le cadre associatif, et les catégories et collèges permettant d'exprimer la diversité des relations entretenues entre les coopérateur-ices et l'organisation, diverses forment de gouvernance et d'organisation du travail collectif peuvent être inventées.

Les instances de travail et de décisions relatives à la gestion du foncier peuvent ainsi être ajustées à la façon dont les personnes de la communauté souhaitent s'engager : séances d'arpentage des usages et des

espaces du lieu, arpentage des baux, groupe de travail et séminaires dédiés, temps de formation collective, etc. Les outils de gestion de projet et de gouvernance sont multiples, et peuvent être adaptés en fonction du sujet abordé, et du calendrier.

L'enquête collective pour faire émerger les enjeux d'une gestion partagée

La mise en place d'une enquête collective menée par la communauté du lieu, éventuellement avec l'appui d'une structure d'accompagnement, peut permettre de faire émerger les enjeux d'une gestion partagée dans le cadre d'une opération immobilière. En permettant à chacun-e de s'exprimer et de partager ses préoccupations, ses besoins et ses attentes, l'enquête collective contribue à une meilleure compréhension des enjeux spécifiques liés au projet immobilier et favorise l'implication des membres de son pilotage.

Ce type d'approche, en favorisant la communication au sein de l'organisation, peut permettre une plus grande transparence et une compréhension partagée du projet de maîtrise foncière qui recouvre certaines complexités. Cela peut également permettre de discuter, pour les renforcer, des liens de solidarité entre usagères.

### Étapes d'une enquête collective pour éclairer le chemin de la maîtrise foncière de la communauté d'usage d'un lieu

1. Faire émerger une documentation collective du lieu pour alimenter un engagement et mise en récit partagée de la pérennisation foncière

La communauté du lieu peut identifier les éléments essentiels à son fonctionnement en lien avec les espaces qu'elle anime. Cette démarche permet de mettre en lumière les pratiques, les valeurs et les besoins partagés au sein de la communauté et leur traduction spatiale. En collectant ces informations à l'aide d'une documentation partagée, la communauté constitue une base solide pour une mise en récit collective. Cette narration commune doit contribuer à une vision partagée de l'histoire et des enjeux du lieu, qui peut intégrer des divergences et des points de débat.

4. Affirmer les liens de mutualisation et de péréquation des activités et du bâti

L'enquête collective doit permettre d'identifier et d'affirmer la façon dont les solidarités financières entre les activités poursuivent une logique de mutualisation et de péréquation<sup>34</sup>, permettant de redistribuer en interne les ressources financières de manière à gommer les différences de capacité à générer de ressources monétaires. Ces logiques contribuent à la pérennisation foncière du lieu, et inversement : la capacité de projection dans le temps long permet d'organiser ces solidarités dans une logique d'investissement et de développement. Cette approche assure une cohérence entre les objectifs opérationnels du lieu et les impératifs immobiliers, garantissant ainsi une gestion équilibrée et pérenne du projet.

<sup>32</sup> Philippe Eynaud, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Dalloz, 2015, halshs-02161276

<sup>33</sup> Eynaud, P., Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.eynaud.2019.01>

<sup>34</sup> La péréquation est un principe ou un mécanisme de gestion visant à répartir équitablement les ressources ou les charges entre différentes entités dans le but de garantir une certaine égalité ou équité. Elle fonde principe une partie du fonctionnement des finances publiques, afin d'assurer un niveau de service équitable à l'ensemble de la population, indépendamment de son lieu de résidence ou des moyens financiers des collectivités concernées. Cela peut se traduire par le biais de transferts de fonds, de subventions ou d'autres mécanismes visant à compenser les disparités économiques ou sociales.

2. Établir un faisceau d'usages pour éclairer la pérennisation comme objet de gouvernance

En proposant des méthodes d'animation et des temps de réflexion collective autour des usages et des espaces/temps du lieu, un faisceau d'usages émerge, soulignant les dynamiques de fonctionnement et les besoins spécifiques de la communauté du lieu. Les informations partagées servent de références pour aborder la question de la pérennisation foncière comme un objet central de gouvernance. En analysant ces indices de manière collective, des stratégies peuvent être établies, tant sur le plan organisationnel que sur le plan financier, pour piloter l'acquisition collective du lieu ou la négociation d'un bail de long terme, ainsi que sa transition architecturale et écologique.

5. Identifier la place des partenaires et des investisseurs

Les partenaires et les investisseurs qui appuieraient le projet, en particulier sur le plan financier, peuvent être associés à la gouvernance du lieu dans le cadre d'une levée de fonds. Cela peut permettre de renforcer le réseau de soutien autour du projet et ouvrir des opportunités de financement et de partenariats stratégiques. Les objectifs financiers des investisseurs doivent toutefois être présidés par les valeurs et les principes associatifs et coopératifs du lieu. Les règles de gouvernance doivent permettre de préserver l'autonomie de sa gouvernance démocratique, suivant les principes de participation 1 personne = 1 voix ; le plafonnement des participations financières, la modération de la voix des investisseurs via un pourcentage faible du collège de vote dédié, la participation ponctuelle à la gouvernance (cercle des investisseurs extérieur), etc.

3. Identifier les solidarités organisationnelles et financières entre les activités

L'enquête collective permet de comprendre les liens de solidarité entre les différentes activités du lieu, et le rôle indispensable de ces solidarités pour la robustesse de son fonctionnement. Les activités, professionnalisées et monétisées ou non, qui se déroulent dans les espaces privés, partagés, et dans les espaces de convivialité peuvent diversement y contribuer. Si certaines sont plus propices à contribuer financièrement que d'autres, il importe de se garder d'établir des ordres d'importance vis-à-vis de l'opération immobilière. Le risque est de rabattre la pérennisation foncière sur une hiérarchie interne des activités, à l'opposé d'une logique de commun culturel. En identifiant ces interactions financières, il devient possible d'affirmer les principes et les mécanismes de solidarité économique internes indispensables à la viabilité globale du projet. Cette approche encourage la coopération et la mutualisation des ressources qui fondent la robustesse du lieu et son sens.

6. Acheter collectivement pour pérenniser les communs culturels

L'enquête collective doit nourrir la décision d'acheter collectivement le lieu en contribuant aux processus de "commoning", c'est-à-dire de constitution du commun, fondé sur la gouvernance démocratique du projet. En acquérant collectivement le bien immobilier, les personnes qui contribuent au commun s'engagent dans la pérennisation des divers usages qui constituent les communs culturels, tout en préservant son caractère d'utilité sociale et son rôle sur le territoire. Cette démarche fournit les éléments nécessaires pour formuler un argumentaire solide en faveur de la pérennisation collective du lieu, en mettant en avant les besoins, les valeurs et l'utilité sociale du projet pour la communauté et son territoire.

## VALORISER L'UTILITÉ SOCIALE DES LIEUX

La valeur d'usage du lieu constitue à la fois un objet de démocratie interne et sur le territoire, et un levier de financement. En valorisant la place de la communauté d'usage comme une forme de plébiscit pour la durabilité du lieu, il est possible d'inscrire le lieu dans une logique de construction d'un partenariat public-commun.

Dans cette perspective, il s'agit d'inscrire la démarche de valorisation dans la notion d'utilité sociale, et de porter la focale sur la diversité culturelle, la solidarité et la coopération. Des indicateurs peuvent être construits par la communauté elle-même afin qu'elle reste maîtresse de son propre récit, et que ceux-ci soient étroitement reliés aux valeurs qu'elle défend. L'enjeu est également de développer un plaidoyer qui éclaire l'ancrage territorial du lieu, les pratiques en amateur qu'il facilite, ainsi que les emplois, le travail et les dynamiques de professionnalisation dont il est l'outil central. Enfin, éclairer la participation - les objets de participation, son intensité en fonction des moments et des sujets, les personnes associées, les partenaires, la temporalité - constitue l'élément clef qui donne une place centrale à la communauté, explicite les éléments de sa mobilisation, et éclaire le fonctionnement du lieu en tant que commun culturel de territoire.

La démarche de valorisation s'inscrit idéalement dans une démarche plus large de recherche-action, et d'observation participante et partagée permettant à la communauté de décrire avec précisions les actions menées, leur complémentarité, et comment elles participent à la définition des valeurs mobilisées via leur traduction concrète.

### Constats et recommandations formulées lors de la rencontre nationale du foncier culturel (novembre 2023, au 6b à Saint-Denis)

1. Les méthodes d'évaluation sont cruciales dès le début des projets, bien que souvent négligées au démarrage.

4. L'expérience a montré qu'un processus itératif, intégrant des retours d'expérience, est essentiel pour affiner les critères d'évaluation.

7. L'évaluation de l'impact ne se limite pas à une approche causaliste, mais intègre également la notion de futurité, reflétant l'influence de la perception sur les actions.

2. La construction d'indicateurs qualitatifs pour l'innovation sociale repose sur l'identification des ingrédients porteurs de changement.

5. L'approche narrative des projets permet d'identifier les éléments pertinents et d'analyser leur récurrence, tandis qu'une revue de littérature complète cette démarche.

8. La mesure quantitative, comme le nombre d'associations travaillant sur le territoire, complète la compréhension de la valeur des lieux intermédiaires, bien que l'accent soit mis sur la qualité des relations humaines.

3. La progression constatée dans la structuration et l'utilité sociale sur le territoire constitue des indicateurs de confiance et de réussite.

6. Les entretiens semi-directifs sont des outils efficaces pour évaluer les effets des projets et encourager la réflexivité.

9. La démarche d'évaluation doit être collaborative, adaptative et consciente de ses limites pour être véritablement efficace dans le domaine de l'innovation sociale.



Le guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS, Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (2016)

<https://www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less>

La Synthèse des travaux et réflexions du Collectif Démarche de progrès par les droits culturels (2017-2019)

<http://www.culturesolidarites.org/articles/publication-culture-et-emanicipation>

L'outil ESS'Perluette, Opale-CRDLA Culture

<http://essperluette.opale.com>

Les travaux de l'Institut Godin

Les tableaux suivants constituent des outils pour accompagner un collectif dans la mobilisation d'indicateurs de valorisation du lieu. Ils sont extraits du *Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire, Livret 1.

#### 1. Modalités effectives de gouvernance démocratique

##### QUESTIONS IMPORTANTES

- Le fonctionnement de notre entreprise repose-t-il sur des règles connues, explicites et partagées ?
- Le respect de ces règles est-il systématique et régulièrement évalué ?
- Le taux de participation aux élections aux Assemblées générales et son évolution sont-ils satisfaisants pour assurer un fonctionnement démocratique effectif ?
- Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour favoriser l'implication de nos membres et la vitalité démocratique de notre fonctionnement (ex. moyens numériques) ?
- Les délais d'information et de convocation sont-ils efficaces ?
- La composition de nos instances dirigeantes reflète-t-elle bien la diversité de nos membres, le profil de nos usagers/client-es et les transformations de la société (parité femmes-hommes, jeunes générations, etc.) ?
- Cette composition est-elle de nature à entretenir la vitalité et la modernisation de la vie démocratique au sein de notre entreprise ?
- Nos dirigeant-es ont-ils ou ont-elles les moyens d'exercer pleinement le pouvoir qui leur est démocratiquement conféré ?
- Comment organisons-nous la transparence et la diffusion de l'information sur des discussions, débats, orientations et prises de décision au sein de notre organisation ?
- Des dispositions relatives au renouvellement et à la durée des mandats sont-elles prévues ?
- La direction exécutive est-elle assurée par un-e administrateur-trice ou un-e salarié-e ?
- Existe-t-il un plan d'accueil et d'accompagnement des bénévoles ?

#### 2. Concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise

##### QUESTIONS IMPORTANTES

- Disposons-nous d'un document formalisé présentant le projet de l'entreprise et sa stratégie et pouvant être discuté avec les parties prenantes ? Qui est associé à son élaboration ?
- Comment ce projet est-il diffusé à l'intérieur de l'entreprise ?
- Comment et à quel rythme est évalué et actualisé le projet d'entreprise ?
- Avons-nous bien identifié toutes nos parties prenantes, internes et externes, et leurs attentes ?
- Comment prenons-nous en compte les attentes de nos parties prenantes ?
- Quelles procédures et quel cadre participatif avons-nous mis en place afin de renforcer l'efficacité des processus décisionnels ?
- Que pourrions-nous faire (de plus) pour développer la concertation ? Quels freins faudrait-il lever ? Quelles incitations donner ?

##### Domaines d'action

Exercice du pouvoir  
Culture de la démocratie  
Composition des instances statutaires  
Séparation et équilibre des pouvoirs  
Transparence

##### INDICATEURS POTENTIELS

- Taux de participation aux votes des instances
- Élection des dirigeant-es par et parmi tous les membres / sociétaires
- Profils et répartition des administrateur-trices par sexe, âge, situation géographique, catégorie socio-professionnelle (éventuellement comparé à celui des usagers-bénéficiaires ou clients)
- Pourcentage d'administrateur-trices ayant reçu une formation dans l'année
- Nombre total d'heures de formation
- Temps consacré par les administrateur-trices à l'administration de l'entreprise
- Nombre de réunions administrateur-trices/salarié-es
- Accessibilité aux rapports et informations
- Mesures mises en oeuvre pour assurer le renouvellement des mandats

##### Domaines d'action

Projet et stratégie  
Relations avec les parties prenantes  
Réalité de la concertation  
Cadre et culture de la concertation

##### INDICATEURS POTENTIELS

- Existence d'une cartographie des parties prenantes
- Nombre et périodicité des réunions d'information sur le projet stratégique de l'entreprise
- Existence et information sur les lieux de débats et de codécisions entre parties prenantes
- Association des salarié-e-s aux réflexions stratégiques (procédures d'information et de consultation)
- Association des client-es-bénéficiaires-usager-ère-s-adhérent-es aux réflexions stratégiques
- Nombre de rencontres organisées avec les parties prenantes concernées

### 3. Territorialité

Intégration et contribution de l'activité économique et des emplois dans les territoires.

#### QUESTIONS IMPORTANTES

- Quelles sont les caractéristiques de notre territoire ? Comment ces dernières impactent-elles (positivement ou négativement) notre entreprise ?
- Nous sommes-nous donnés les moyens de développer notre politique d'achats locaux ?
- Quels sont les principaux acteur·ices ou initiatives du tissu local avec lesquels nous pourrions avoir des synergies dans le cadre de notre projet ?
- Des objectifs ont-ils été fixés pour conclure des partenariats locaux par exemple avec des organismes sans but lucratif, avec des collectivités publiques ?
- Quelle visibilité avons-nous au niveau territorial ? Auprès de quels publics ? Auprès des acteur·ices influent·es ?
- Comment concilier au mieux efficacité du collectif national et participation active des échelons locaux ?
- Une attention particulière est-elle portée à l'insertion sociale et économique des personnes en situation difficile, des jeunes (diplômé·es ou non, notamment des habitant·es des quartiers prioritaires de la politique de la ville) ?

#### Domaines d'action

Ancrage territorial  
Participation territoriale  
Gouvernance locale (initiative locale)

#### INDICATEURS POTENTIELS

- Pourcentage d'achats faisant appel à des fournisseurs locaux
- Nombre d'emplois créés ou maintenus sur le territoire et évolution dans le temps
- Participation à des politiques publiques locales (lesquelles, avec qui ?)
- Participation à des initiatives collectives locales (partenariats)
- Pourcentage des décisions prises localement
- Recours à des structures d'insertion (IAE, ESAT, ESUS, etc.)
- Implication de la structure dans la CRESS ou les organisations représentatives de l'ESS
- Nombre de jeunes accueilli·es en stage, organisation de Journées Portes Ouvertes, etc.

### 4. Politique salariale et exemplarité sociale, formation professionnelle, négociations annuelles obligatoires, santé et sécurité au travail et qualité des emplois

#### QUESTIONS IMPORTANTES

- L'entreprise organise-t-elle des parcours d'insertion par l'emploi (jeunes en formation, contrats aidés, parcours IAE, bénéficiaires d'un dispositif d'accès à l'emploi...) ?
- Quels types de contrat proposons-nous aux salarié·es (CDI, CDD, intérim, contrat aidé) ?
- Les salarié·es bénéficient d'un entretien annuel ?
- Que représente le temps partiel (femmes/hommes) ?
- Quel est le budget consacré par l'entreprise à la formation des salarié·es ?
- Quelle est la part annuelle des salarié·es qui bénéficient d'une évolution professionnelle ?
- Notre entreprise évalue-t-elle régulièrement les conditions de travail des salarié·es ? Des actions d'amélioration des conditions de travail sont-elles mises en place ?
- Quelles sont les obligations de notre entreprise en matière de dialogue social (eu égard à sa taille notamment) ?
- Notre entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs d'information et de consultation des salarié·es allant au-delà des obligations légales ou conventionnelles (réunions informelles, enquête de satisfaction, baromètre interne, référendum, groupes de travail...) ?
- Notre entreprise a-t-elle mis en place des actions ou une organisation du travail permettant la conciliation des temps de vie (professionnelle et familiale) ?

#### Domaines d'action

Conditions d'emploi et développement des personnes  
Qualité de l'emploi  
Dialogue social et négociation collective

#### INDICATEURS POTENTIELS

- Nombre de salarié·es (en nombre/en ETP et âge, sexe, ancienneté)
- Embauches et licenciements (nombre et %)
- Caractéristiques, nombre de contrats (CDI, CDD, intérim, insertion, alternance...)
- Taux de temps partiel (inférieur à 24h et supérieur à 24h/temps complet)
- Taux de mixité par métier
- Taux de rotation du personnel (turnover)
- Taux d'absentéisme ; nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles
- Écarts de rémunération
- Montant du budget consacré à la formation et % de la masse salariale
- % et caractéristiques des salarié·es ayant suivi une formation (cadres / non cadres, administratifs / opérationnels, etc.)
- Existence d'IRP
- Nombre et thématiques d'accords collectifs signés ou de plans d'action mis en oeuvre
- Existence et mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (et affichage obligatoire)

### 5. Lien avec les utilisateur·ices : bénéficiaires, client·es, usager·ères...

#### QUESTIONS IMPORTANTES

- A quels besoins notre entreprise répond-elle aujourd'hui ? De quelle manière ces besoins peuvent-ils évoluer ?
- Notre offre actuelle est-elle pertinente ? Des évolutions sociétales sont-elles susceptibles d'impacter cette pertinence ? Prend-elle en compte des besoins des populations mal ou non couverts ?
- Comment notre entreprise contrôle-t-elle la qualité de nos biens/services ainsi que celle de la relation avec les usager·ères/client·es/bénéficiaires ?
- Existe-t-il des modalités de participation et d'expressions par les usager·ères/client·es/bénéficiaires d'une appréciation sur le service ou le produit ?
- Notre entreprise est-elle source d'innovation dans les services rendus ou produits vendus ?

#### Domaines d'action

Processus participatif  
Identification des besoins  
Amélioration ou création de solutions  
Déploiement

#### INDICATEURS POTENTIELS

- Satisfaction client·es/usager·ères : résultats de sondages/questionnaires, nombre de plaintes, etc.
- Existence d'un comité d'usager·ères (ou équivalent)
- Consultation d'usager·ères pour l'élaboration de projets et solutions (produits-services)
- Existence d'un diagnostic partagé
- Impacts en relation avec l'activité (nombre de bénéficiaires et des effets produits)
- Évaluation des réponses apportées aux besoins identifiés
- Mesure de l'efficacité des processus mis en place

### 6. Situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues

#### QUESTIONS IMPORTANTES

- Notre entreprise a-t-elle conscience des enjeux liés à la discrimination (vis-à-vis des salarié·es, bénéficiaires, prestataires, client·es) ? A-t-elle mis en place des procédures de vigilance ou d'alerte ?
- Existe-t-il un diagnostic, voire une analyse comparative en matière de lutte contre les discriminations ?
- L'entreprise a-t-elle mis en place des mesures positives pour faciliter l'accès des femmes aux responsabilités et à l'égalité en termes de rémunération ?
- Les procédures de recrutement et d'évolution professionnelles sont-elles transparentes, respectueuses de l'égalité de traitement ?
- Notre entreprise a-t-elle signé un accord ou déployé un plan d'action en faveur de la diversité ? Des objectifs ont-ils été fixés ? Comment sont-ils suivis ?
- Comment notre entreprise accompagne-t-elle les salarié·es recruté·es, au moment de leur intégration et au cours de leur évolution professionnelle ?
- Notre entreprise a-t-elle réalisé un diagnostic de situation comparé femmes-hommes ? Est-il réalisé régulièrement ?
- Notre entreprise a-t-elle entrepris une démarche de labellisation, certification (label égalité et/ ou diversité, charte de la diversité...) ?

#### Domaines d'action

Prévention des discriminations  
Promotion de la diversité  
Mixité professionnelle et égalité Femmes/Hommes  
Prise en compte du handicap

#### INDICATEURS POTENTIELS

- Pourcentage de salarié·e.s sensibilisé·es / formé·es aux enjeux de non-discrimination et de promotion de la diversité
- Existence de fiches de poste
- Existence de procédures relatives au recrutement et à l'évolution professionnelle
- Existence d'une procédure de traitement des candidatures non retenues
- Taux de femmes et d'hommes dans l'encadrement salarié
- Taux de femmes et d'hommes dans les instances dirigeantes (comité de direction, conseils d'administration)
- Taux de jeunes dans les instances dirigeantes (comité de direction, conseils d'administration)
- Écart de salaires femme / homme à ancienneté et postes équivalents
- Taux de femmes et d'hommes en situation de handicap
- Taux de femmes et d'hommes senior
- Taux de femmes et d'hommes de moins de 25 ans

**7. Dimension environnementale du développement durable**

**QUESTIONS IMPORTANTES**

- Comment notre entreprise prend-elle en compte les enjeux environnementaux ?
- Notre entreprise a-t-elle mesuré ses impacts environnementaux et identifié les plus significatifs ?
- Des politiques de maîtrise des consommations ont-elles été engagées ?
- Des plans d'action ont-ils été définis ?
- Quels partenariats ont-ils été engagés localement pour la mise en place du développement durable ?
- Des critères environnementaux sont-ils intégrés dans la politique d'achat et d'investissement de l'entreprise ?
- Quelles sont les actions d'information et de sensibilisation menées auprès des salarié·es et des usager·ères ?
- L'entreprise répond-elle correctement à toutes ses obligations environnementales ?
- L'entreprise a-t-elle adopté une démarche HQE (haute qualité environnementale) pour les bâtiments qu'elle possède ou utilise ?

**Domaines d'action**

- Politique générale en matière d'environnement
- Pollution et gestion des déchets
- Utilisation durable des ressources

**INDICATEURS POTENTIELS**

- Moyens consacrés à la prévention des risques
- Mesures de prévention des risques
- Gestion et collecte des déchets
- Consommation d'énergies et mesures prises pour leur limitation
- Émissions directes et indirectes des gaz à effet de serre
- Indicateurs environnementaux significatifs

**8. Éthique et déontologie**

**QUESTIONS IMPORTANTES**

- Quelles sont les réflexions ou les actions engagées pour définir et communiquer l'éthique de l'entreprise et du projet ?
- Avons-nous des engagements clairs en matière de qualité de services ou de produits ?
- Des actions sont-elles engagées pour lutter contre la corruption ?
- L'entreprise s'est-elle fixée une charte/un code de déontologie pour ses pratiques d'achats et d'investissements ?
- Les valeurs de l'ESS sont-elles bien déclinées et mentionnées par l'entreprise ?
- L'entreprise a-t-elle une politique de prévention des conflits d'intérêt ?
- Un schéma d'achats responsables est-il mis en oeuvre ?
- Notre entreprise revendique-t-elle son appartenance à l'ESS ?

**Domaines d'action**

- Éthique
- Loyauté des pratiques
- Lutte contre la corruption

**INDICATEURS POTENTIELS**

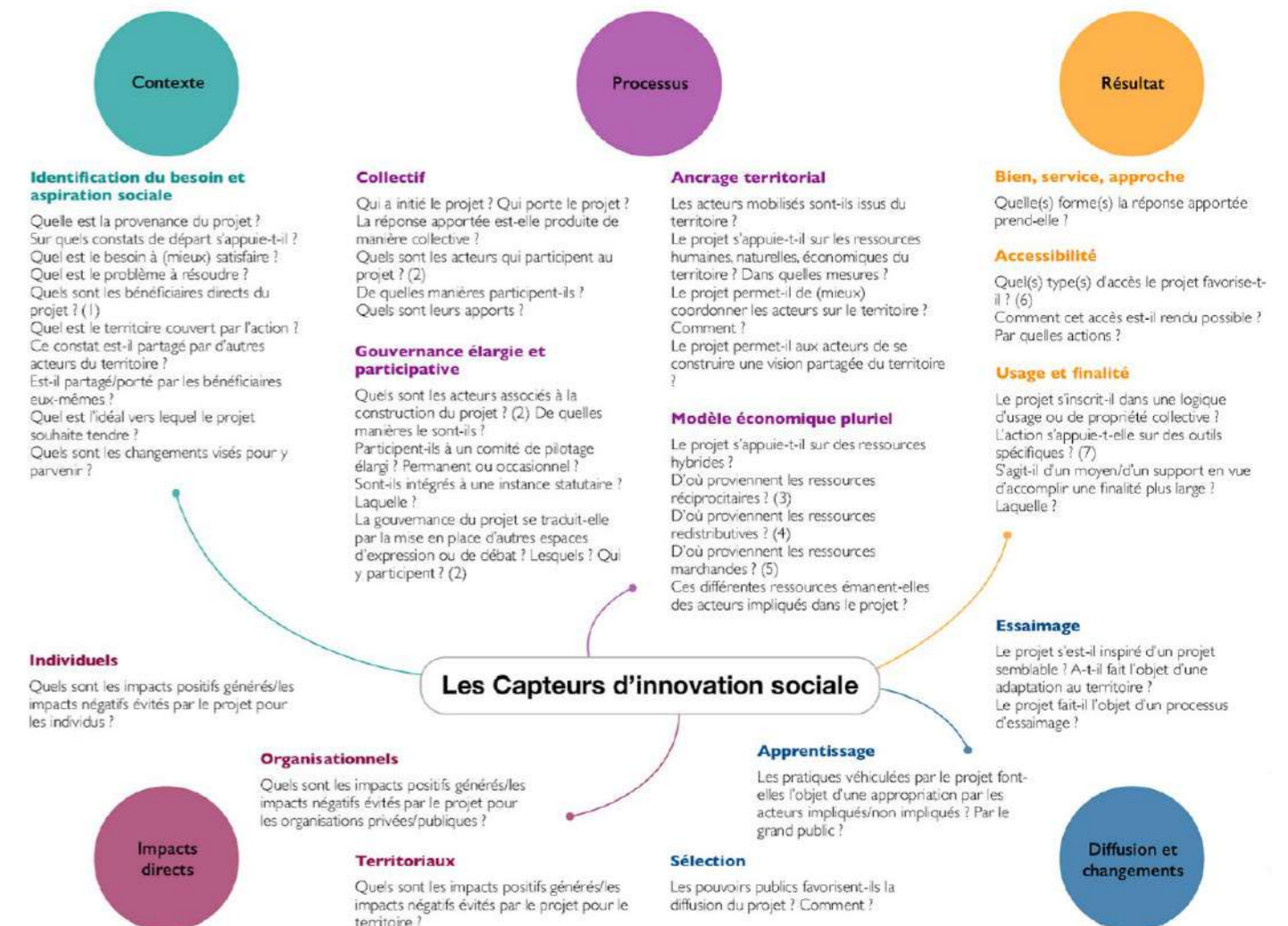
- Lisibilité des prix et transparence de l'offre
- respect des données de la vie privée des client·es ou usager·ères
- Existence ou signature d'un code ou d'une charte d'éthique ou de déontologie
- Délai moyen de règlement des factures

**ESS'Perluette**

En 2006, Opale lance la Déclaration des initiatives artistiques et culturelles de l'économie solidaire : le texte inclut un questionnaire pour s'engager dans une démarche de progrès sur tous les aspects des relations humaines induites par le travail artistique et culturel (relations avec les publics, les artistes, les entreprises fournisseuses, les partenaires, etc.). En 2018, Opale - CRDLA Culture en propose une version numérique fonctionnant comme un autodiagnostic permettant de dresser un autoportrait de la structure. L'outil mobilise un faisceau d'indices pour appréhender les enjeux de l'ESS et le fonctionnement d'une structure en observant leur traduction concrète dans les pratiques. ESS'Perluette s'est enrichi en 2022 d'indicateurs sur la mise en œuvre des droits culturels. La démarche sur l'innovation sociale et les solidarités de l'Institut Godin.

**La démarche sur l'innovation sociale et les solidarités de l'Institut Godin**

L'Institut Godin, issu d'une démarche de recherche et de transfert vers les initiatives, s'inspire des centres de recherche technologique pour aborder les pratiques de l'ESS. Sa mission se concentre sur les pratiques solidaires et l'innovation sociale, au-delà d'une approche par les statuts et les valeurs. Travaillant avec divers·es acteur·ices économiques, notamment auprès de partenaires financeurs publics et privés, l'Institut met en place des évaluations en amont des projets, au moment de l'attribution des financements, à partir d'indicateurs qualitatifs adaptés aux réalités et aux besoins des porteur·euses de projet. L'accent est mis sur la collaboration dès le début du projet pour favoriser l'innovation sociale, en tenant compte de la variabilité des pratiques. Ces recherches mettent en lumière les différents éléments constitutifs de l'innovation sociale, situant la participation des usager·ères et bénéficiaires comme un élément central ne pouvant être abordé de manière binaire. L'évaluation est donc pensée à travers une approche graduée et adaptable, qui part de la narration des projets.



## L'ACCOMPAGNEMENT ET SES ACTEUR·ICES

Une opération immobilière pour la pérennisation foncière d'un lieu s'organise rarement de manière isolée. Les acteur·ices de l'accompagnement se sont constitués pour appuyer les communautés usagères dans leur démarche, et peuvent être mobilisés à différents moments ou sur toute la durée de l'opération.

### L'accompagnement entre pairs

L'accompagnement entre pairs est un levier clef pour sauter le pas et s'engager dans une opération immobilière. La question foncière étant désormais identifiée comme un enjeu stratégique pour la pérennisation d'un lieu, des dizaines de communautés se sont engagées dans cette démarche et sont volontaires pour partager leur expérience. Ces initiatives se regroupent souvent par réseaux affinitaires et professionnels pour partager des outils et des conseils, constituant des espaces ressources et d'accompagnement calibrés pour répondre finement aux besoins des lieux.

Les groupes de travail sur la question foncière organisés par les réseaux constitutifs de la Coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (CNLI) constituent des espaces d'apprentissage et de soutien entre lieux. Ils permettent de partager des questions et des enjeux de pérennisation de sorte à outiller les communautés en partant d'expériences précédentes, et proches dans leur fonctionnement.

### Les foncières solidaires

Les foncières solidaires se sont également constituées pour accompagner les opérations immobilières du mouvement de l'ESS de manière générale, et spécialisée dans l'accompagnement des lieux culturels intermédiaires et indépendants pour le cas de La Main. Les foncières solidaires partagent le constat d'un secteur immobilier essentiellement guidé par la recherche de rentabilité financière, qui le rend prédateur des organisations et des activités qui en dépendent pour s'installer sur un territoire.

À rebours de cette logique, elles s'engagent à accompagner des projets de l'ESS en rendant possible l'installation et le développement de lieux au service d'intérêts collectifs. Elles doivent encadrer fortement leurs rendements, la rémunération du capital et les plus-values de cession afin que la valeur créée soit réinvestie dans leur objet social (agrément ESUS, finansol, statuts coopératifs, etc.). Les foncières solidaires ont vocation à poursuivre ces engagements sur le temps long et à s'inscrire dans une logique immobilière anti-spéculative.

### L'accompagnement à la structuration

Les structures et centres ressources dédiées à l'accompagnement peuvent être mobilisés sur des questions plus précises relatives à des besoins de structuration nécessaires pour mener à bien une opération immobilière.

Opale-CRDLA Culture<sup>36</sup> accompagne les organisations culturelles se reconnaissant de l'ESS depuis 1988, et intervient également auprès des acteur·ices qui les accompagnent : État, collectivités locales, réseaux, fédérations, etc. Opale porte un pôle ressources Culture & ESS qui se décline autour de 4 fonctions :

1. L'animation et la mise en réseau des acteur·ices, en particulier pour la mission de Centre de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement pour la culture (DLA) - Opale-CRDLA Culture - en copilotage avec l'Ufisc et la Cofac.
2. La production et l'édition d'études, de travaux de recherches, d'observations et de ressources sur le secteur associatif culturel - ainsi que leur diffusion.
3. L'information et l'orientation des porteurs de projets culturels et de leurs partenaires.
4. La formation et l'accompagnement.

L'idée de départ s'appuie sur une notion de structuration de l'association et de son activité. L'accompagnement de l'association par le DLA consiste bien souvent à venir en soutien aux différents aspects de cette structuration, dans la logique de « professionnalisation » du dispositif.

En effet, on peut considérer que les associations qui entament une démarche volontaire en direction d'un DLA s'inscrivent dans un processus de changement : une phase transitoire de développement, la fin d'une subvention ou d'un contrat aidé, une crise ou un changement d'acteurs, des pistes de projets stratégiques mais des difficultés de mises en œuvre... Les typologies suivantes sont ainsi considérées comme « situationnistes » puisqu'elles décrivent une association au moment où elle s'adresse au DLA.

L'enjeu pour les accompagnateur·ices consiste ainsi à participer à l'évolution de l'association sur les axes de sa structuration, ou mettre en lumière les éventuels freins ou contraintes : le fonctionnement du collectif, les enjeux de gouvernance, l'évolution du projet associatif, l'environnement institutionnel, politique, partenarial.

Plusieurs dimensions ont été identifiées :

- La dimension interne dans le cadre d'un processus de professionnalisation et dans un contexte de développement des contraintes et des responsabilités les enjeux de gouvernance.
- La structuration interne touche à différentes thématiques liées à la vie associative :
  - La gestion comptable et financière d'une association, son modèle économique.
  - La gestion administrative de l'association et l'organisation du travail.
  - La gestion juridique de l'association.

### L'AGRÈMENT ESUS

L'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) s'inscrit dans le cadre de la loi relative à l'ESS de 2014 ayant pour objectif de créer un écosystème favorable au développement des entreprises de l'ESS. La durée d'octroi de l'agrément dure généralement 5 ans.

#### **Obtenir l'agrément ESUS permet de :**

- Gagner en visibilité, notamment sur l'utilité sociale des activités des structures culturelles.
- Faire reconnaître les spécificités des modèles propres aux structures culturelles auprès des investisseurs et des partenaires financeurs, notamment du point de vue de la gouvernance. Cela permet de faciliter l'accès à des financements solidaires : conditions d'obtention de prêts, taux d'intérêt très bas, etc.
- Bénéficier d'un soutien fiscal en cas de don, en permettant une réduction d'impôt par le dispositif Madelin, ou « IR PME Esus » sur le revenu (plafonné).

#### **Les conditions requises sont les suivantes :**

- Être une entreprise de l'ESS au titre de l'article 1 de la loi du 31 juillet 2014. Les structures éligibles sont les entreprises de l'ESS, et ce quelque soit leur statut (association, coopérative, commercial, etc).
- Poursuivre une utilité sociale à titre principal.
- Partager la valeur en limitant les écarts de salaires au sein de l'entreprise.

Les dossiers de demande d'agrément sont disponibles en ligne sur le site des Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Drieets).

## TABLEAU D'ARPEMENT DE LA MAÎTRISE D'USAGE



Les tableaux suivants constituent des outils pour accompagner un arpentage collectif des enjeux fonciers du lieu, existant et dans son avenir. Les réponses apportées doivent permettre de dresser le portrait du lieu, de définir et valoriser sa maîtrise d'usage, et dessiner les contours de son évolution.

### GENÈSE ET CARACTÉRISTIQUES DU LIEU

Reconstituer l'histoire du lieu et qualifier l'initiative.

- Comment s'est-il constitué ?
- Quels sont les facteurs motivationnels et organisationnels à l'origine du collectif et de sa pérennité (réduction de coûts, volonté politique, logiques affinitaires, professionnelles...)?

### TRADUCTIONS SPATIALES

– Comment le bâtiment a-t-il été choisi au départ ? De qui est-il la propriété ?

– Comment les premiers aménagements ont-ils été organisés (chantiers collectifs, etc.) ? Dans le but de répondre à quels besoins et aspirations (individuels et collectifs) ?

### GOVERNANCE ET VIE COLLECTIVE DU LIEU

Organisation du pouvoir et conditions de participation (degré de centralisation / distribution), de la prise de décision (degré de formalisation).

– Comment entre-t-on / sort-on du collectif (conditions d'adhésion, cooptation, etc.) ?

– Quels sont les différents statuts des usager·ères (membre, résident·e, usager·ère, habitant·e, spectateur·ice, etc.) ?

– Quels sont les processus et instances politiques et exécutives ? (instances statutaires, réunions formelles/informelles, régulières/ponctuelles, séminaires, etc.) ?

– Qui participe aux prises de décisions formelles/informelles ?

– Qui y participe (ou pas) à l'organisation quotidienne (« organique », décisions exécutives, etc.)

### TRADUCTIONS SPATIALES

– Quelles sont les instances qui décident de l'attribution des espaces occupés par les résident·es ?

– Qui peut accéder à quels espaces ? Qui fixe les règles et conditions d'accès et d'usage (obligation de formation, du statut de résident·es pour accéder à certains espaces ?

– Quelles sont les règles d'organisation par espace ? (sécurité, facilitation d'accès, partage des matières premières, etc.)

– Comment sont organisées les circulations au sein du lieu ? Suivants quelles règles / critères / logiques / normes ? Qui les fixe ?

<sup>36</sup> URL : [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

## FONCTIONNEMENT ET COOPÉRATIONS INTERNES

Hétérogénéité / homogénéité des membres et des rapports au lieu (statuts des travailleur·euses, intégration de filière, niveau de développement économique, occupation des espaces...).

– Quelles sont les disciplines, esthétiques, activités développées dans le lieu ?

– Est-ce que certain·es membres vivent sur place ?

Formes de coopération et de mutualisation (formelle/ informelle) dans le lieu :

– Quelle est la nature des liens entre résident·es ? Cohabitation, coopération, mutualisation, co-traitance, co-construction de projets ; relations affinitaires, de métiers/filières, échanges monétaires et non monétaires ?

– Comment sont décidées et organisées les coopérations entre membres ?

Organisation du fonctionnement et de l'entretien du lieu (maintenance, coordination des activités...) : rôles et fonctions de l'équipe salariée (périmètre de la délégation) et des bénévoles.

– Comment se concrétise la participation (financière et autre) des membres au collectif ?

– Qui prend en charge les fonctions support entretien, maintenance et de coordination des activités ?

– Quel rôle joue l'équipe salariée et les résident·es dans le fonctionnement du lieu ?

Formations pair-à-pair et logiques de professionnalisation.

– Le lieu accueille-t-il ou organise-t-il des formations ? Le lieu est-il agréé comme acteur de formation ?

– Y a-t-il une réflexion collective sur les usages et les enjeux du collectif à l'échelle du lieu ?

## TRADUCTIONS SPATIALES

– Les ateliers de travail sont individuels, partagés, collectifs ? Quelle est la répartition (m²) selon ces différents types ?

– Certains espaces sont-ils dédiés à la mutualisation ?

– Y a-t-il des espaces dédiés à certaines activités (production, monstration, diffusion, ateliers de pratiques, etc.) ? Comment ces espaces ont-ils été spécialisés (sur quelle décision, quelle est l'importance de la spécialisation technique, l'intensité des aménagements nécessaires à cette spécialisation) ?

– Quels sont les espaces pluridisciplinaires / « réversibles » ?

– Certains espaces sont-ils dédiés à la convivialité ? À l'accueil ?

– Les espaces évoluent-ils en fonction des arrivées ou des départs des résident·es ?

– À qui appartiennent les machines, le mobilier du lieu ?

– Qui participent aux travaux ou frais d'entretien des espaces ?

– Y a-t-il des espaces dévolus aux usages diurnes et nocturnes ?

– Y a-t-il une réflexion collective sur l'évolution de la répartition des espaces et de leurs usages collectifs à l'échelle du lieu ?

## COOPÉRATIONS EXTERNES, PARTENARIATS

Qualité des relations avec des partenaires institutionnels ( lignes de financement, zones de tensions) et des partenaires opérationnels (les acteur·ices artistiques, culture·les, sociaux, socio-éducatifs, habitant·es...).

Nature, fréquence, pérennité et formalisation des coopérations (coopérations de filière, territoriales, etc.).

– Avec quel·es acteur·ices des « mondes de l'art », du territoire, des champs socio-éducatifs, de la santé, de l'ESS ou autre ; et avec quelles institutions publiques et collectivités le lieu est-il en lien ?

– Quelle est la nature du lien / l'objet du partenariat ? Lesquels sont ancrés sur le territoire, lesquels sont extra-territoriaux ?

– Entretenez-vous des liens / partenariats avec d'autres lieux (quelle nature, objet, etc) ?

## TRADUCTIONS SPATIALES

– Certains espaces peuvent-ils être laissés à l'usage de structures extérieures : résidences, locations gracieuses, avec participation aux frais, location marchande, espace de diffusion (cession de droit, co-production) ?

– Quelle place cette activité occupe-t-elle dans le fonctionnement du lieu et dans son modèle économique ?

– Le lieu organise-t-il des activités en dehors des espaces qui lui sont propres : résidences extérieures, participation à un festival, occupation de l'espace public, résidences chez des partenaires, etc. ?

– Le lieu est-il identifié sur des cartographies collectives (de réseaux de pairs, de festivals, d'institutions, etc.) ?

## DYNAMIQUE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Secteurs d'activité et niveau de structuration économique des résident·es, modèle économique du lieu : parts des fonds publics, fonds privés, part d'autofinancement, échanges monétaires et non-monétaire, réciprocité.

– Est-ce que les résident·es vivent de leur activité ?

– Quelles sont les contributions monétaires au fonctionnement du lieu ? (participation aux frais billetterie, recettes propres, etc.)

– Quelles sont les contributions non-monétaires qui participent au fonctionnement économique du lieu ? (bénévolat, dons et apports en industrie, etc.)

– Faites-vous de l'accueil en résidence ? Percevez-vous des aides pour ce faire ?

– Qui sont les partenaires qui vous soutiennent financièrement et sur quelles lignes ?

Modèle de production du lieu : contribution à des productions collectives, individuelles (œuvres, évènements, etc.).

– Utilisez-vous des outils de valorisation de l'activité artistique, culturelle et sociale ?

– De l'activité économique (monétaire et non monétaire) et des emplois ? Dans quel but ?

– Quelles sont les perspectives d'évolution ?

## TRADUCTIONS SPATIALES

– Quelle place les espaces du lieu (bâtiment, espaces extérieurs) occupent-ils dans le budget général ?

– Comment les participations aux frais des membres sont-elles calculées / réparties, en fonction de leur « statut » ou par rapport à l'usage des espaces (atelier au m², quote-part universelle, etc.). Comment se situent-elles vis-à-vis du marché de la location ?

– Certains espaces sont-ils réservés à la production ? Aux résidences (longues et courtes) ?

– Certains espaces sont-ils plus particulièrement dédiés à des activités rémunératrices pour le fonctionnement du lieu ?

– Certaines contributions financières – subventions, dons, mécénats, locations – sont-elles fléchées sur le fonctionnement des espaces ? (travaux, maintenance, aménagements, etc.).

– Comment sont fléchées les dépenses dédiées aux espaces (bâtiment, espaces extérieurs) ?

## ÉVOLUTIONS SPATIALES

Histoire bâtiminaire, géographie-sociale et environnement du lieu.

– Quelle est l'histoire du bâtiment que vous occupez ? Avez-vous accès à des archives ? Connaissez-vous sa destination initiale et ses évolutions ?

– Quelles sont les caractéristiques socio-géographiques du territoire ? (bassin d'activité, catégories socio-professionnelles des habitant·es, etc.) ?

État général du bâtiment.

– Connaissez-vous l'état général du bâtiment ? Avez-vous pu mener des diagnostics (énergétiques, présence d'amiante, etc.) ?

Perspectives de transition écologique et architecturale du lieu.

– Avez-vous des espaces ERP ? Vos espaces sont-ils aux normes d'accessibilité ?

– Êtes-vous confronté à des difficultés d'entretien quotidien (propreté, petites réparations), de maintenance générale (restaurations régulières) et des besoins de réhabilitation importants ?

– Quelles sont les conditions d'usage du lieu en fonction des saisons et des aléas climatiques ces difficultés ont-elles évolué (vagues de chaleur, limitation d'eau, zone inondable, etc.) ? Y a-t-il des espaces qui connaissent des périodes d'inutilité (quasi)totale ?

## TRADUCTIONS SPATIALES

– Quelles sont les conditions d'accessibilité du bâtiment, notamment pour les personnes ayant des besoins spécifiques ?

– Avez-vous engagé / prévu d'engager des chantiers pour améliorer l'accessibilité, la sécurité du lieu (EPR) et le sentiment de sécurité des usager·ères (accueil, éclairages, affichages, etc.) ?

– Avez-vous engagé / prévu d'engager des chantiers écologiques et architecturaux pour l'évolution du lieu ? Pour répondre à quels enjeux ?

– Y a-t-il des espaces qui représentent un danger pour les usager·ères de manière générale ?

– Avez-vous identifié des travaux permettant de réduire les nuisances du lieu (sonores, en matière de pollution, etc.) ?

– Avez-vous développé des pratiques écologiques spécifiquement dédiées à l'entretien du lieu ?



## 2.2

# MISE EN ŒUVRE DE LA MAÎTRISE FONCIÈRE

## 2.2.1 ACHETER OU LOUER SUR LE TEMPS LONG ?

Les structures décident d'être locataires ou propriétaires des biens immobiliers dont elles disposent pour mener à bien leurs différentes activités. Cette décision peut provenir d'un choix mûrement préparé ou d'une opportunité qui survient.

### Gouvernance

LOCATION	PROPRIÉTÉ ET GESTION	PROPRIÉTÉ ET LOCATION
<p>Une structure pour la location, l'autre pour la propriété.</p> <p>Les conditions d'usage sont cadrées par l'accord établi entre bailleur et preneur du bail.</p> <p>Le bailleur en tant que propriétaire conserve un pouvoir de décision important sur l'aménagement et l'entretien du bâtiment.</p>	<p>Une structure unique qui détient la propriété et organise la gestion du bâtiment.</p> <p>Si l'achat a amené la structure à avoir recours à des investisseurs, il y a un enjeu à clarifier leur positionnement de sorte à conserver l'autonomie de gestion du projet.</p>	<p>Une structure pour la propriété associée à celle de la gestion.</p> <p>Les deux structures sont liées à un même projet et ont pour objet de distinguer la gestion immobilière de la gestion des activités, pour faciliter l'acquisition collective, sortir le bien immobilier du marché notamment. Par exemple une coopérative, une SCI, ou un fonds de dotation propriétaire de bâtiment(s) loué à une/des association(s) sans lucrativité, tout en empêchant la revente du bien. Voir le cas de la foncière Antidote (p.61).</p>
<p>Uniquement si les travaux ne sont pas financés par le propriétaire.</p>	<p>Un plan de financement doit être établi prenant en compte l'équilibre général du projet, avec une attention aux emplois et aux ressources de la structure gestionnaire.</p> <p>La possibilité de trouver des financements complémentaires est facilitée si la structure opératrice du lieu dispose d'une Capacité d'Autofinancement (CAF).</p>	<p>Le plan de financement immobilier est porté par la structure propriétaire.</p> <p>Le plan de financement lié à la gestion du lieu et à ses activités pour la structure locataire.</p>
<p>La maîtrise peut être engagée sur le long terme dans le cadre d'un bail civil ou commercial (qui n'est pas nécessairement limité à 9 ans) ; ou dans le cas spécifique du bail emphytéotique (qui positionne le locataire en tant que quasi propriétaire).</p> <p>Pas de garantie de récupérer ses investissements (cf travaux).</p>	<p>La propriété assure une maîtrise foncière totale.</p> <p>La pérennité de la propriété (remboursement des emprunts, des investisseurs, capacité à faire des travaux...) dépend de la solvabilité du projet et de ses capacités d'autofinancement et d'investissement.</p>	<p>La maîtrise foncière est assurée pour la structure gestionnaire si un lien fort, par des mécanismes de gouvernance robuste, est garanti avec la structure propriétaire.</p>

### Plan de financement

### Maitrise foncière et long terme

### Rapport aux risques

### Travaux

### Subventions

### Impact sur le modèle économique

### Outils de modélisation

### Captation de la valeur

LOCATION	PROPRIÉTÉ ET GESTION	PROPRIÉTÉ ET LOCATION
<p>Peu de risques financiers.</p> <p>Facilite un démarrage des activités sans investissements importants dans le bâti, mais peut se révéler contraignant, voire précaire à moyen terme.</p>	<p>La réunion au sein d'une même structure de la propriété et des activités du lieu peut permettre une cohérence et une solidarité budgétaires, mais aussi présenter le risque d'une contagion en cas de difficulté (difficulté à rembourser les emprunts, augmentation du taux d'effort du fait de la baisse des ressources).</p>	<p>Déconnexion des risques immobiliers avec ceux liés aux activités des structures locataires.</p>
<p>Travaux de gros œuvre à la charge du propriétaire.</p> <p>Travaux d'aménagement à la charge du preneur.</p> <p>Accord du bailleur nécessaire pour les travaux importants.</p> <p>Obligation de remise en état ; possibilité d'intégrer une clause d'accession.</p>	<p>Travaux à la charge de la structure unique. Leur financement est de fait relié au fonctionnement économique de la structure. Ces travaux peuvent être inscrits comptablement comme des investissements et planifiés sur un temps long.</p>	<p>La structure propriétaire peut financer les travaux, reportés aux loyers des structures locataires pour appuyer son montage financier.</p>
<p>Subvention d'investissement (travaux) souvent non éligible pour la structure locataire car bénéficiant in fine au propriétaire.</p>	<p>Éligibilité de la structure unique à des subventions pour les travaux facilitée.</p> <p>Éligibilité possible pour l'achat.</p>	<p>Les subventions dédiées au foncier sont fléchées vers la structure propriétaire, et celles liées à l'activité vers la ou les structures locataires.</p>
<p>Charge fixe (loyer) connue et relativement stable.</p> <p>Impact limité sur le compte de résultat.</p> <p>Pas de dotation aux amortissements.</p>	<p>Charge d'amortissement importante (impact sur le résultat).</p> <p>Taux d'endettement important.</p> <p>Charge de la dette.</p> <p>Nécessité de générer une CAF importante pour gérer les liquidités (remboursements des investisseurs).</p> <p>Dépenses d'investissement (autrement appelées Capex<sup>37</sup>) productifs potentiellement réduits (machines par exemple).</p>	<p>Permet de lier les différentes structures en répartissant leurs investissements en fonction de la capacité à trouver des subventions, un emprunt, des investisseurs, de payer un loyer, faire un chantier participatif, etc.</p> <p>Les efforts de gestion sont plus importants à avec plusieurs structures.</p>
<p>Prévisionnel de gestion de la structure opératrice du lieu nécessaire.</p>	<p>Plan de financement initial.</p> <p>Plan de financement à long terme.</p> <p>Prévisionnel de gestion de la structure opératrice du lieu.</p> <p>Plan de trésorerie (gestion des liquidités).</p>	<p>Plan de financement du foncier initial.</p> <p>Plan de financement à long terme.</p> <p>Prévisionnel d'exploitation immobilier.</p> <p>Plan de trésorerie (gestion des liquidités).</p>
<p>La valeur locative peut être créée par le locataire (cas de tiers-lieu dans les friches) et bénéficier au propriétaire.</p> <p>Travaux au bénéfice du propriétaire (sauf clause accession)</p>	<p>Valeur immobilière conservée par la structure opératrice.</p>	<p>Valeur immobilière captée par la structure intermédiaire. Peut être encadrée par un montage spécifique.</p>

<sup>37</sup> Le capex désigne les dépenses en capital d'une entreprise, c'est-à-dire les achats d'immobilisations ou de biens durables, de l'anglais « capital expenditure »

## LES MODALITÉS D'ACQUISITION

D'une part, différentes modalités d'acquisition peuvent être identifiées, en fonction du contexte et des conditions qui rapprochent le vendeur·euse de l'acheteur·euse. D'autre part, l'organisation de la propriété du lieu peut faire l'objet de différents modèles de propriété, en particulier lorsqu'il s'agit d'organiser une propriété collective.

### Achat direct

Acquisition d'un lieu par paiement du prix convenu entre l'acheteur·euse et le vendeur·euse public·que ou privé·e, généralement à l'issue d'une négociation, formalisé par un acte de vente.

### Vente aux enchères

Acquisition d'un lieu par enchères publiques, où différent·es acheteur·euses font des offres concurrentes pour obtenir le lieu, supervisées par un·e commissaire·priseur.

### Vente par adjudication

Vente d'un lieu par décision judiciaire, généralement dans le cadre d'une procédure de saisie ou de liquidation, pour rembourser des dettes ou régler des litiges.

### Vente à réméré

Vente d'un lieu avec une clause de rachat, permettant au vendeur·euse de le racheter à un prix convenu dans un délai spécifié.

### Vente viagère

Achat d'un lieu avec paiement d'une rente viagère au vendeur·euse, qui peut occuper ou utiliser le lieu jusqu'à son décès, après quoi la propriété est transférée à l'acheteur·euse.

### Vente en nue-propriété

Acquisition de la propriété d'un lieu sans l'usufruit, c'est-à-dire sans le droit d'utiliser ou de percevoir des revenus du lieu pendant une période définie.

### Vente en futur état d'achèvement (VEFA)

Achat d'un bien immobilier avant même qu'il ne soit construit ou achevé sur plan, où la construction est réalisée ultérieurement selon les spécifications convenues dans le contrat.

### Promesse unilatérale de vente

Achat d'un lieu où seul un·e vendeur·euse est engagé·e à vendre le bien et l'acheteur·euse potentiel·le a le droit de décider d'acheter ou non le bien selon les termes convenus, sans obligation.

### Promesse unilatérale et exclusive de vente

Promesse unilatérale de vente où le vendeur·euse s'engage à vendre le bien à l'acheteur·euse et à ne pas proposer le bien à la vente à d'autres pendant la période de validité de la promesse.

### Vente à terme

Achat d'un lieu avec un paiement initial suivi de paiements périodiques sur une période définie, après quoi le titre de propriété est transféré à l'acheteur·euse.

## LES MODALITÉS DE LOCATION À LONG TERME

Différentes natures de contrats peuvent être mobilisés pour permettre aux locataires de bénéficier d'une structuration sur le long terme.

### Caractéristiques

Bail emphytéotique

Bail de long terme de 18 ans minimum à 99 ans (article L. 451-1 du code rural).

Il suppose un loyer modique voire symbolique qui est nommé canon. Son montant n'étant pas réglementé, cette notion reste à l'interprétation des parties prenantes.

Un bien immobilier appartenant à une collectivité territoriale peut faire l'objet d'un bail emphytéotique en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général (on parle alors de bail emphytéotique administratif - voir Article L1311-2 du Code général des Collectivités Territoriales).

Bail à construction (ou à réhabilitation)

Proche du bail emphytéotique (durée de 18 à 99 ans), il comporte une contrainte donnée par le propriétaire de construire sur la parcelle ou de réhabiliter le bien loué, et à en maintenir le bon entretien jusqu'à la fin du bail.

Au terme du bail, le foncier est remis au propriétaire avec les constructions ou réhabilitations réalisées.

Le loyer est calculé à partir d'un coefficient proportionnel au revenu brut des immeubles, s'applique à compter l'achèvement des travaux, et est révisable tous les 3 ans. Le revenu pris pour base de la variation du coefficient est celui de la première année civile qui suit celle de l'achèvement des travaux.

Réglementé par l'Article L251 du Code de la construction et de l'habitation.

Prêt à usage ou Comodat

Prêt d'un bâtiment ou d'un terrain contre un loyer symbolique. Le preneur à bail, qui emprunte donc le bien et l'exploite, s'engage à le rendre dans le même état après s'en être servi.

Sa durée n'est pas encadrée et peut être illimitée.

Réglementé par l'Article 1875 du code civil.

Bail civique long-terme

Régi par le Code Civil (articles 1714 et suivants), il peut s'adresser aux locaux à usage professionnel (bureaux, ateliers, ...), commerciaux sans réception de clientèle ou d'habitation.

La durée (déterminée ou indéterminée), les modalités de renouvellement et le loyer (non soumis aux dispositions relatives au plafonnement des loyers applicables dans certaines zones géographiques) du bail sont déterminées par les parties et peuvent faire l'objet de négociations.

### Atouts et points de vigilance

Permet de conférer des droits réels sur un lieu, c'est-à-dire des droits de travaux et transformation s'apparentant à la propriété. Sa durée longue permet d'envisager un usage pérenne sans avoir à investir pour l'acquisition du lieu.

La taxe foncière est à la charge du preneur.

Un·e propriétaire ne peut demander la résiliation du bail emphytéotique que dans deux cas de figure : l'inexécution des conditions du contrat ainsi que des détériorations graves sur le bien de la part du preneur.

Similaire au bail emphytéotique mais intégrant des contraintes de réhabilitation et de construction demandées par un·e propriétaire qui constituent une obligation pour un·e preneur.

En principe, le bailleur bénéficie des constructions réalisées sans indemnité pour le preneur, sauf dispositions contraires (mécanisme du "BAC inversé")

Le bail et les constructions peuvent faire l'objet d'une hypothèque. Le bail peut inclure une clause de rachat.

En cas de destruction des bâtiments, l'indemnité d'assurance profite au propriétaire du terrain uniquement.

Permet aux associations de bénéficier de l'utilisation d'un bien sans avoir à supporter les coûts de location. Le comodat est également utilisé par des lieux qui optent pour un montage multi-structure : la structure gérante le lieu (SCIC, association..) peut créer une structure vouée à l'acquisition et au portage (SCI ou autre) lui mettant ensuite à disposition le bâti par voie de comodat.

Pas de possibilité de constituer un fonds de commerce.

Grande flexibilité sur le contenu du bail : renouvellement, montant du loyer, garanties, répartition des charges et des travaux, résiliation, etc.

Il peut cependant être requalifié en bail emphytéotique ou commercial dans certaines situations jugées par les tribunaux :

- clauses spécifiques propres aux baux commerciaux, telles que des dispositions relatives au fonds de commerce
- durée particulièrement longue et que le locataire a la possibilité d'aménager le bien de manière significative
- paiement d'une redevance symbolique ou la réalisation de travaux importants par le locataire
- bail constitutif d'un droit réel.

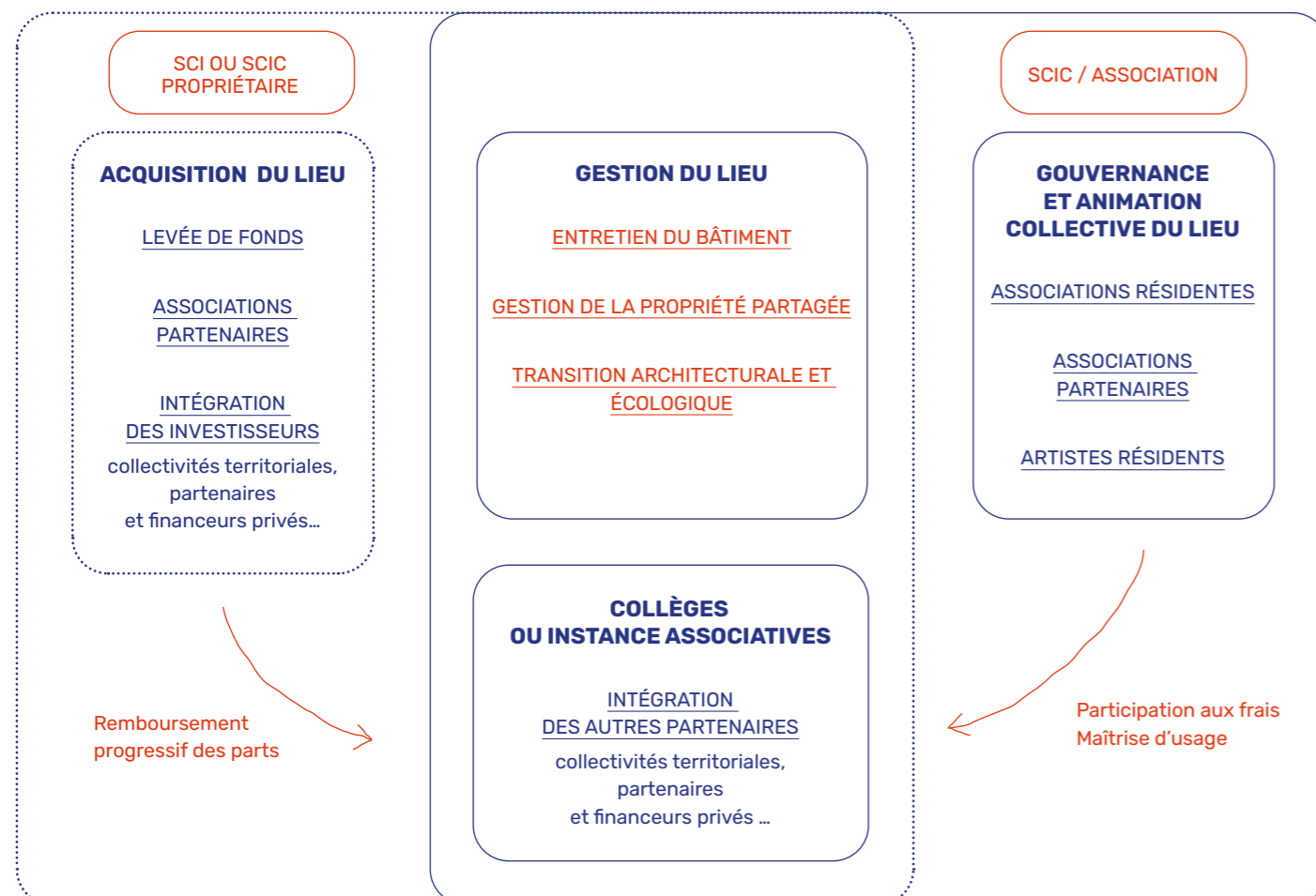
## 2.2.2. LES FORMES ORGANISATIONNELLES ET JURIDIQUES POUR LA PROPRIÉTÉ PARTAGÉE

Différentes formes organisationnelles et structures juridiques peuvent permettre d'organiser la propriété partagée en cohérence avec le fonctionnement socio-économique du lieu et l'utilité sociale du projet collectif.

Deux types d'organisation de la propriété collective peuvent être identifiés :

- **une seule structure** est à la fois propriétaire et gestionnaire du lieu et son bâtiment ;
- **des structures distinctes** portent la propriété du bâtiment, la gestion du bâtiment, et les activités qui s'y déroulent (par exemple, une SCI pour l'immobilier, une association ou une coopérative dédiée à la gestion générale du bâtiment, et des structures associées y développant des activités).

### Un exemple de montage immobilier



### L'ACQUISITION IMMOBILIÈRE PAR UNE SEULE STRUCTURE

L'unité de gestion d'une seule structure – à la fois propriétaire et gestionnaire du lieu et de son bâtiment – permet *a priori* d'assurer une cohérence et une coordination facilitée dans la gestion quotidienne du projet. Cela peut également favoriser une plus grande réactivité dans la gestion d'éventuels défis ou opportunités qui se présentent, en assurant une maîtrise de l'ensemble du processus de décision.

En agissant en tant que propriétaire, la structure peut mieux contrôler les décisions stratégiques liées à l'aménagement, à la rénovation ou à l'entretien du lieu, en veillant à préserver son intégrité et sa pérennité à long terme. De même, en étant également gestionnaire, elle peut adapter plus efficacement les activités et les aménagements en fonction des besoins et des attentes de la communauté, tout en assurant une gestion financière saine et transparente.

### L'ACQUISITION IMMOBILIÈRE INCLUANT PLUSIEURS STRUCTURES

Dans le cas d'un montage immobilier impliquant une diversité de structures, **l'enjeu principal réside dans l'organisation d'une cohérence embrassant les différentes activités autour d'une finalité partagée : la participation à la vie du lieu.**

Il faut pour cela prendre en compte les différentes modalités d'organisation et de fonctionnement en lien avec :

- **Les différents modes de gouvernance en présence** et le temps de prise de décision propre à chaque structure usagère, en lien avec la gouvernance du lieu : comment sont représentées les structures au sein de la gouvernance du lieu ; quelles sont les capacités d'initiatives des structures associées (en fonction de leur rôle de résident, investisseur, etc.) ; quels mandats sont attribués (durée et périmètre du mandat, conditions d'élection ou de désignation, siège attribué de droit, etc.) ; comment sont distinguées les différentes natures de lien entretenues par les catégories des parties prenantes (dans le cas d'une coopérative en particulier), etc. ?
- **Leur économie en lien avec celle du lieu :** les organisations peuvent être impliquées dans la structure propriétaire et dans le montage financier, sans prendre part au projet ; tandis que les organisations et les résident-es du lieu – propriétaires ou non d'une part du bâtiment – auront des liens économiques divers avec celui-ci, qui peut constituer au moins en partie leur outil de production. Comment sont établies les relations entre (co)producteur-ices (lieu et résident-es), les contributions au frais (répartis entre les usager-ères), les investisseurs, les organismes de financements publics, etc. ?
- **La nature juridique et fiscale de chaque structure associée** au montage juridique peut influencer sur la cohérence d'ensemble, et doit être envisagée avec précision, et avec l'aide d'un comptable idéalement.

**Les atouts d'un portage en deux structures,** l'une centrée sur la propriété, l'autre sur la gestion partagée du lieu :

- **Organiser la communauté et les activités pour répondre à une finalité commune.** Pour préserver le sens du projet collectif, il est possible d'envisager une structure d'agrégation avec l'ensemble des usager-ères, attaché-es au lieu, et des structures attachées aux activités. Ce montage juridique permet de structurer une gouvernance en cohérence avec le fonctionnement collectif du lieu, et donne un signal clair aux organismes de financement et aux pouvoirs publics quant à la maîtrise d'usage que détient la communauté. Une structure dédiée à l'achat, réunissant les partenaires financeurs et investisseurs peut-être créée par ailleurs, préservant ainsi l'indépendance de gestion de la structure réunissant les usager-es et porteuse de la maîtrise d'usages . La structure gestionnaire peut racheter progressivement les parts de la structure propriétaire, ou lui payer un loyer.
- **Distinguer la structure qui prend le risque financier (achat) de la structure qui gère le lieu** – dont l'économie est hybride – peut permettre d'isoler le risque financier lié à l'opération immobilière des structures usagères (notamment en cas de perte de financement, départ d'une structure, etc.) pour préserver le projet dans son ensemble. En cas de rachat progressif des parts, cette double structuration peut permettre d'étaler l'effort financier de l'achat sur le temps long, en fonction de la négociation avec les investisseurs.

**Il faut toutefois veiller à :**

- La concentration de la valeur immobilière dans la structure du portage immobilier ne doit pas se traduire par un pouvoir des investisseurs dans la gestion et l'organisation des activités au sein du lieu. Cela demande un montage spécifique pour sécuriser l'équilibre entre les deux structures (véto, majorité, etc).
- Le travail de coordination lié au portage immobilier ne doit pas être concentré seulement dans les instances de délibération, mais il doit assurer l'appropriation collective du projet au travers des temps de travail collectifs, commissions thématiques, etc.
- L'opportunité de créer une nouvelle structure juridique en raison de son coût de création, de gestion et de son montage parfois complexe qui exige un investissement du collectif.

**LA STRUCTURATION JURIDIQUE  
DE L'ENTITÉ MAÎTRESSE DU FONCIER**

Tableau des différentes structures juridiques  
dans le cadre d'une stratégie de maîtrise foncière

	ASSOCIATION	SCIC		SCI	SOCIÉTÉS COMMERCIALES	FONDS DE DOTATION
<u>Fondements juridiques</u>	• Loi du 1er juillet 1901	• Loi du 10 septembre 1947 • Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS		• Articles 1845 à 1870-1 du Code civil	• Articles L. 227-1 à L. 227-20 du Code de commerce	• Article 140 de la Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008
<u>Catégories</u>	• Les associations « de fait » ou « non déclarée » ; • Les associations agréées ; • Les associations reconnue d'utilité publique ; • Les associations déclarées	• Sous forme de société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS) ou société à responsabilité limitée (SARL)		• La SCI familiale ; La SCI construction vente (Société civile de construction vente – SCCV) ; La SCI professionnelle.	• Société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS), société commandite par action ou société à responsabilité limitée (SARL)	Sous forme opérationnel, redistributeur ou mixte.
<u>Le nombre d'associé-es</u>	• 2 minimum, personnes physiques ou morales	3 minimum, personnes morales ou physiques (avec 100 maximum sous forme de SARL) Ouvert aux collectivités (50% maximum du capital)		2 minimum, personnes morales ou physiques (collectivités exclues)	• SA / SAS : 2 minimum, personnes morales ou physiques • SARL : Entre 2 et 100 associé-es, personnes morales ou physiques	• 1 personne(s) physique(s) ou morale(s) minimum • Ouvert aux collectivités
<u>Objet</u>	• Objet librement défini, peut défendre un groupe restreint ou servir l'intérêt général. • Principe de gestion désintéressée, soit elle réunit des personnes dans un but non lucratif.	• La production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif • Finalité d'utilité sociale garantie par la loi (obligation de le justifier dans les statuts). • La SCIC est commerciale quel que soit son objet en raison de sa forme (SAS, SA ou SARL).		• Activité civile uniquement, qui a pour objet l'acquisition et la gestion/ location d'un ou plusieurs biens immobiliers. • Si son activité est principalement commerciale, elle sera requalifiée en société commerciale.	• Activité nécessairement commerciale (achat-revente, mise en location, etc). • Les associé-es ont tous-tes la qualité de commerçant-e.	• Réaliser une œuvre ou une mission d'intérêt général ou aider un autre organisme à but non lucratif à accomplir une œuvre ou une mission d'intérêt général en lui accordant des financements. • L'organisme ne doit pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes.
<u>Les apports initiaux</u>	Un apport financier n'est pas exigé	Capital social librement fixé par les associé-es, sauf pour les SCIC SA avec un montant minimum de 18 500 €		• Capital social librement fixé par les associé-es	• SAS/SARL : Capital social librement fixé par les associé-es • SA : Capital social minimum fixé à 37 000 €	Une dotation initiale minimum fixé à 15 000 €
<u>Capital social</u>	La notion de capital social n'existe pas	Capital variable		• Capital variable ou fixe • Chaque associé-e reçoit des parts sociales proportionnelles à son apport.	• SAS / SARL : capital variable • SA : capital fixe • Chaque associé-e reçoit des parts sociales proportionnelles à son apport	La notion de capital social n'existe pas
<u>Rémunération du capital</u>	• Pas de rémunération du capital • 100% des excédents sont réinvestis dans l'association	• Remboursement du capital investi par les associé-es. • Au moins 57,5% du résultat affecté aux réserves impartageables (jusqu'à 100%)		Absence d'obligation légale quant à la rémunération du capital. Elle est généralement inexistante.	• Plus-value distribuée aux associé-es lors de la réalisation d'un bénéfice (dividende), la liquidation ou distribution des réserves • La rémunération peut être encadrée par un pacte d'associé-e	Pas de rémunération du capital
<u>Gouvernance</u>	Les règles sont librement organisées par les statuts : composition et attributions des organes délibérants, règles de convocation et de fixation de l'ordre du jour, règles de quorum, de majorité, organisation du vote par collège, etc. • Une gouvernance collégiale à organiser : l'assemblée générale souveraine, le conseil d'administration et éventuellement le bureau.	• Droits de vote selon le principe de « 1 personne = 1 voix » en collèges organisés par parties prenantes • Trois catégories de collèges à minima, dont au moins les salarié-es et les bénéficiaires. • Pour les SA, conseil d'administration, conseil de surveillance ou directoire obligatoire.		• Droits de vote proportionnels à la détention en capital. • Le mode de gouvernance est réglementé a minima par la loi. • La répartition du nombre de voix peut se faire en fonction du principe « 1 part = 1 voix ».	• Droits de vote proportionnels à la détention en capital • Assemblée Générale des associé-es ou des actionnaires, et conseil d'administration, conseil de surveillance ou directoire obligatoire pour les SA. • La nomination d'un commissaire aux comptes est obligatoire lorsque 2 des 3 seuils sont franchis • 5 000 000 € de total bilan (somme de tous les actifs dans un bilan comptable) • 10 000 000 € de chiffre d'affaires HT • 50 salarié-es	• Il faut désigner un conseil d'administration comprenant au moins trois membres. • Le mode de gouvernance est réglementé a minima par la loi : il n'y a pas d'assemblée générale, de quorum, etc. • La nomination d'un commissaire aux comptes est obligatoire si la dotation est supérieure à 10.000 € • La création d'un comité d'investissement est prévue si la dotation est supérieure à 1 million d'euros
<u>Responsabilité</u>	• Responsabilité pénale et civile des dirigeant-es et de la présidence (qui peut être collective) engagée en cas de mauvaise gestion.	• Responsabilité civile des associé-es limitée à leurs apports. • Responsabilité pénale des dirigeant-es engagée en cas de mauvaise gestion.		• Responsabilité des associé-es sur leur patrimoine personnel des dettes de la SCI.	• Responsabilité civile des associé-es limitée aux apports. • Responsabilité pénale des dirigeants engagée en cas de mauvaise gestion.	• Responsabilité pénale et civile des dirigeant-es et du ou de la président-e engagée en cas de mauvaise gestion.
<u>Avantages</u>	• Gestion non-lucrative, non-spéculative et désintéressée. • Grande souplesse d'écriture de la gouvernance et du fonctionnement. • Formalités de création allégées	• Gestion non-lucrative, non-spéculative et désintéressée • Gouvernance partagée, possibilité de constituer des collèges pour les collectivités territoriales et les citoyen-nés • Outil contre la spéculation avec une lucrativité limitée et une responsabilité limitée des associé-es à leur apport • Peut prendre la suite d'un d'outils déjà existants (transformation d'une association ou société).		• Structure dédiée à l'immobilier, avec une simplicité de création et gestion. • Possibilité de supporter le déficit. • Fiscalité avantageuse, transmission du patrimoine facilitée, dans le cadre d'une succession.	• Souplesse du pacte d'associé-e pour encadrer la rémunération et la gouvernance. • Entrées facilitées des investisseurs.	• Poids démocratique qui n'est pas lié au poids financier dans la structure (pas de système de parts ou d'actions). • Entrées facilitées de financements privés (mécénat) avec des bonus fiscaux avantageux. • Formalités de création allégées
<u>Limites</u>	• Entrées d'investisseurs limités et difficultés à lever des fonds bancaires. • Vigilance sur la fiscalisation des activités.	• Entrées d'investisseurs limités. • Gestion administrative plus lourde qu'une association, particulièrement en forme SA.		• Ancrage de l'objet dans le champ de la gestion immobilière, qui ne permet pas le développement des activités au sein du foncier possédé. • Structure qui ne permet pas l'implication des usager-es • Gouvernance axée sur la détention du capital.	• Structure dédiée aux activités commerciales, généralement pour le portage de la restauration, privatisation, etc. • Poids démocratique lié au poids financier dans la structure. • Intégration difficile des citoyen-nés.	• Ancrage de l'objet dans le champ de la gestion de capitaux dans une logique de mécénat, pas de gestion de projet en direct. • Montage administratif et juridique complexe, notamment pour encadrer son caractère anti-spéculatif

## L'ASSOCIATION COMME OUTIL D'ACQUISITION ET DE MOBILISATION CITOYENNE

### L'association et ses caractéristiques

L'association représente la forme la plus présente dans le secteur culturel, avec plus de 30 200 associations culturelles employeuses dans l'enquête sur le paysage associatif de 2021, réalisée par Viviane Tchernonog. L'enquête d'Opale sur les associations culturelles employeuses précise que le secteur regroupe plus de 40 000 organisations, 300 000 travailleur·ses, 130 000 emplois en équivalents temps plein, et représente 7 milliards d'euros cumulés de budget.

Leur fonctionnement repose sur le don, la réciprocité et la libre initiative et participation des personnes qui s'y engagent ; le gouvernance s'organisant autour d'un cercle d'administrateur·ices bénévoles et de salarié·es qui ensemble assure la permanence de l'activité. L'organisation du travail est très différenciée selon les domaines et fonctions culturelles, et est marquée par la précarité de l'emploi dans le secteur culturel. Enfin, les associations culturelles connaissent un double processus d'institutionnalisation et de professionnalisation que signalent leur adhésion aux réseaux et organisations professionnelles, et la généralisation de l'application de conventions collectives.

### L'acquisition pour une association

En vertu de l'article 6 de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association, les associations simplement déclarées peuvent acquérir à titre onéreux, posséder et administrer :

- le local destiné à l'administration de l'association et à la réunion de ses membres ;
- les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose. Lorsque qu'elles sont reconnues d'utilité publique, le terme « strictement » disparaît.

Une association à la possibilité d'acquérir tous types de biens, à la condition qu'il soit nécessaire à la réalisation de son objet statutaire. Il est également possible de vendre un bien à l'association, de réaliser une donation ou un legs de bâtiment selon certaines conditions. D'une manière générale, son action n'est limitée que par ses statuts, et ses obligations légales. Une attention doit être portée pour faire du projet associatif un projet pérenne de gestion collective et solidaire du foncier.

### Atouts

- L'association permet librement d'associer les usager·ères au projet du lieu et au développement du projet immobilier. La forme associative s'inscrit dans l'histoire longue des mobilisations citoyennes et sont des espaces d'innovation démocratique, qui s'emparent des enjeux de participation, font émerger une diversité de modalités d'organisation. Elles sont des espaces privilégiés de développement de l'éducation populaire et approfondissent une approche critique des liens entre politique et économie.
- L'association permet d'ancrer d'emblée la maîtrise d'usage et la maîtrise foncière dans une perspective associationniste qui relie l'opération immobilière à une logique de commun, non-lucrative et non-exclusive, qui reste à préciser et opérationnaliser par la communauté.

### Points de vigilances

- L'association est peu considérée comme une structure d'investissement pour l'immobilier en raison de sa gestion désintéressée et non-lucrative, qui ne rémunère pas en principe le capital.
- Elle peut connaître également des difficultés pour emprunter auprès des organismes de crédit pour des raisons similaires. L'économie hybride des associations exige, pour une compréhension des partenaires, un travail actif de pédagogie et de mobilisation. Les réseaux et organisations professionnelles du champ jouent un rôle stratégique en ce sens.
- Le bâtiment doit être destiné à permettre l'accomplissement de l'objet associatif. La propriété doit apparaître comme l'instrument permettant de conduire avec efficacité l'activité de l'association.
- Le Collectif des Associations Citoyennes (CAC) propose un ensemble de 10 fiches partant des difficultés concrètes rencontrées par les associations pour en faire une explication et proposer des pistes d'action (à retrouver sur leur site internet)

## UNE SCIC POUR ORGANISER LA PROPRIÉTÉ COLLECTIVE VIA LES PARTS SOCIALES

La SCIC Société Coopérative d'Intérêt Collectif, a été instituée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, et trouve ses origines dans le rapport d'Alain Lipietz remis à Martine Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, en 2000, portant sur « L'opportunité en France d'un nouveau statut d'entreprise à but social ».

La SCIC représente est une forme d'entreprise coopérative qui réunit divers·es acteur·ices (salarié·es, producteur·ices, bénéficiaires, bénévoles, usager·ères, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers...) autour d'un projet commun. Son objectif est de répondre aux besoins collectifs d'un territoire donné en produisant des biens ou services, tout en respectant les principes coopératifs tels que la répartition des pouvoirs et l'ouverture du capital social à toutes les parties prenantes.

### Atouts

- Les enjeux de coopération entre les différentes personnes et structures associées au projet sont explicités dans des catégories claires. Le multi-sociétariat de la SCIC emporte une capacité à impliquer les usager·ères et les collectivités territoriales (sans disposer d'un pouvoir majoritaire dans les instances de décisions) pour rapprocher l'usage de la propriété collective.
- Le principe de gouvernance repose sur l'attribution d'une voix par personne, quelque soit son nombre de parts, et l'expression des voix peut être pondérée par l'organisation des collèges affirmant la place prépondérante des usager·ères vis-à-vis des partenaires financeurs, par exemple.
- La SCIC peut s'inscrire dans une logique de non lucrativité ou de lucrativité limitée avec un objet d'intérêt commun (obligation de mise en réserve de 57,5% du résultat). Sa forme commerciale facilite une opérationnalité sur le marché qui peut attirer les investisseurs.

### Points de vigilance

- Le montage et le suivi administratif et juridique de la structure exige un travail important et régulier, facilité par une certaine expérience dans la création d'entreprise. La SCIC a souvent pour origine une association de préfiguration qui permet de structurer le collectif dans un environnement administratif plus léger et sans cadre juridique associé à l'entreprise.
- L'entrée d'investisseurs reste limitée, bien que le modèle coopératif assure une stabilité de gestion qui peut rassurer les organismes financeurs.
- Les conditions d'entrée et le positionnement des différentes catégories de coopérateur·ices exige un travail fin permettant une cohérence d'ensemble, et qui doit proposer des garde-fous contre les prises de pouvoir illégitimes.

## LE FONDS DE DOTATION, UNE ALTERNATIVE PATRIMONIALE

Le fonds de dotation est un outil de collecte financière sous forme de mécénat et de gestion immobilière qui peut recevoir des dons, mais aussi tout type de biens mobiliers et immobiliers, sans limitation de montant, sous un régime fiscal avantageux. Le fonds de dotation est un outil qui peut être mise au service d'initiatives solidaires et citoyennes qui souhaitent retirer des biens de la spéculation et en faire des lieux gérés collectivement dont les activités relèvent de l'intérêt général.

Le fonds de dotation est une structure juridique qui peut faciliter l'acquisition de lieux de manière collective, sans système de parts ou d'actions donnant lieu à des versements de dividendes. Le projet ne peut pas être fragilisé par des contributeur·ices voulant récupérer leurs parts, et le pouvoir n'est d'aucune manière lié aux sommes apportées.

### L'exemple d'Antidote

Le fonds de dotation Antidote acquiert du bâti et des terres pour en confier ensuite l'usage aux associations usagères via un bail emphytéotique. Elles sont réunies au sein de l'association *Les Passagères de l'usage*, fondatrice du fonds de dotation, et qui le dirige. L'association des lieux, composée en assemblée d'usager·ères, détermine les modalités d'usages de ces communs, dans le respect des valeurs qui animent la foncière Antidote.

Les associations usagères conservent ainsi les droits d'un propriétaire (l'usus et le fructus), à l'exception du droit de revente (l'abusus), qui reste entre les mains du fonds de dotation. Pour éviter toute revente du bâtiment, la décision est encadrée et contrôlée par les administrateur·ices du fonds. Les statuts qui interdisent toute spéculation.

### Points de vigilances

Un montage juridique complexe et contrôlé par l'administration fiscale : si une structure crée un fonds de dotation adossé à ses activités, il faut veiller à ce que celui-ci ait une vocation nouvelle et complémentaire, relevant de l'intérêt général, et encadrée dans les statuts. Le fonds de dotation ne peut pas financer les structures qui siègent dans son conseil d'administration.

Une multiplication des fonds de dotation renforce la mise en concurrence pour attirer des mécènes. Cela induit la mise en place de véritables stratégies de collecte et de prospection par ses membres. Cet outil peut être organisé de sorte à servir une diversité de projets et de structures, suivant une logique de mutualisation, la collecte de dons pouvant être fléchée sur chaque projet ou mise dans un pot commun.

La facilité de création des fonds de dotation peut entraîner des risques de dérive de leur usage. Le caractère d'intérêt général des actions soutenues doit être strictement respecté par les gestionnaires des fonds.

**+** [Le Guide des relations entre associations et financeurs publics \(Opale\)](#)

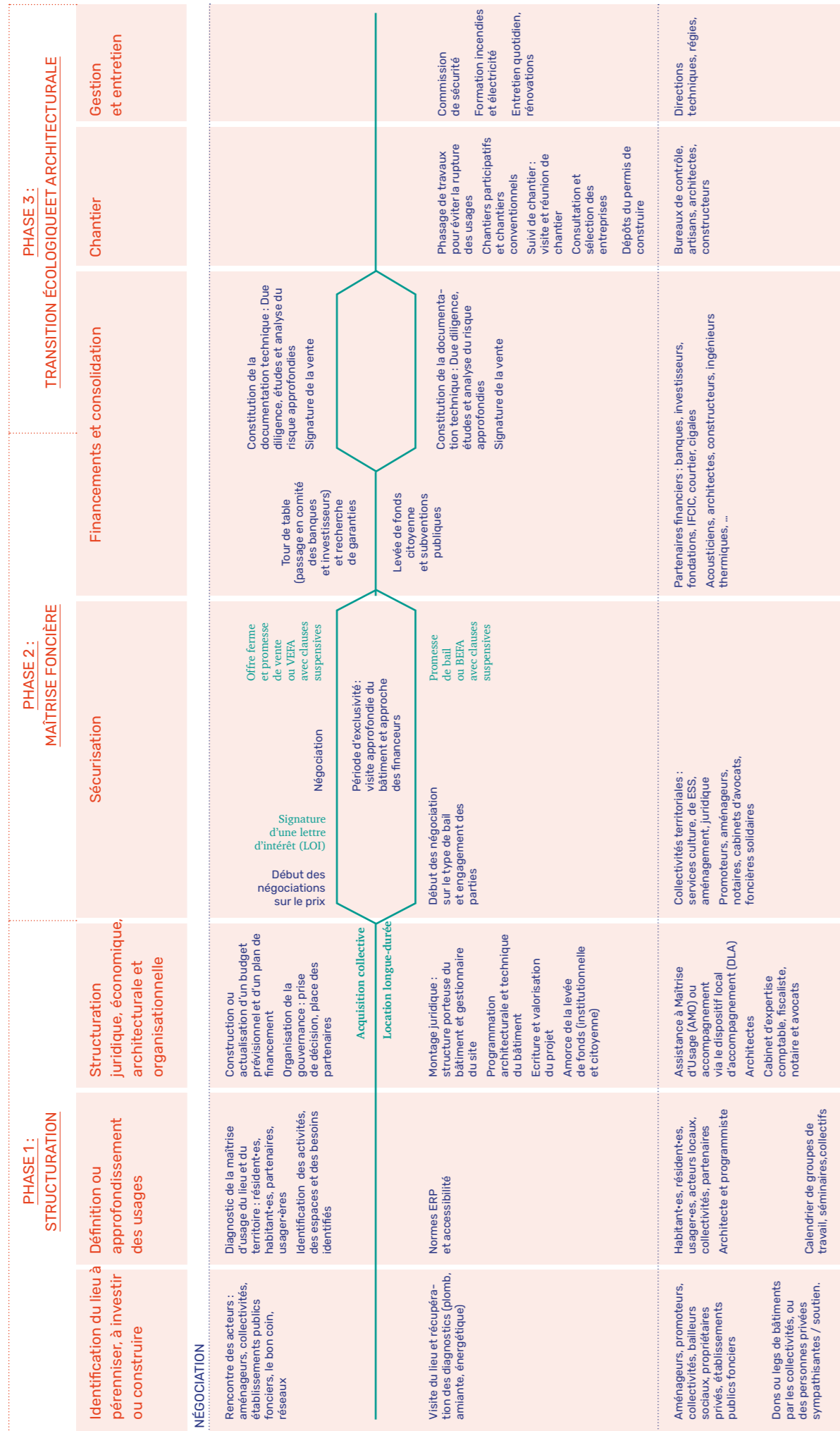
[L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement. Collection Les Cahiers de l'action \(Mathilde Renault-Ticcani, Maité Juan, 2019\)](#)

[L'outil d'éducation populaire pour la mise en récit mis à disposition \(la SCOP Le Pavé « Petite Histoire - Grande Histoire »\)](#)

[Un outil La Gare Centrale \(le Collectif des associations citoyennes\)](#)  
garecentrale.associations-citoyennes.net

[Le site d'Interpole, qui réunit un grand nombre de ressources associatives mutualisées](#)  
interpole.xyz

## 2.2.3 LE CALENDRIER



## 2.2.4 LES ACTEUR·ICES D'UNE OPÉRATION IMMOBILIÈRE

Différent-es acteur·ices interviennent à différentes étapes dans une opération immobilière, apportant une expertise spécifique - traduite de manière contractuelle et fonctionnelle - à l'organisation maîtresse d'ouvrage (« donneur d'ordre »). Ainsi les architectes, les ingénieur·es, les entreprises du BTP, les entreprises de promotion immobilière, les autorités administratives publiques et les institutions financières sont régulièrement associé·es.

Comprendre le rôle de chacun·e est essentiel pour assurer une bonne coordination et une communication qui facilite l'ensemble du processus, ainsi que la prise de décisions éclairées tout au long de l'opération. En comprenant les responsabilités et les contributions de chaque intervenant·e, l'organisation maîtresse d'ouvrage peut mieux gérer la planification et le déroulement de l'opération, anticiper les risques, et optimiser les coûts et délais en particulier lorsque l'opération immobilière intègre une phase de travaux.

### RECHERCHE ET ACCOMPAGNEMENT

Universités et centres de recherche : PUCA, POPSU, Plan Bâtiment Durable, CEREMA... Acteur·ices du DLA et l'AMO

### PROGRAMMATION

Usager·ères  
Architectes, urbanistes, programmeurs  
Bureaux techniques et de contrôle

### FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT

Collectivités locales, ANCT, FEDER, ADEME, etc  
Banques et institutions financières  
Organisations de finances solidaires et investisseurs immobiliers  
Citoyen·nes  
Courtiers

### ACQUISITION ET GESTION

Propriétaire privé : lieux culturels, extérieurs  
Bailleur  
EPF  
Foncières  
Agent immobilier

### ADMINISTRATIF ET JURIDIQUE

Notaire  
Avocat  
Assureur  
Expert-Comptable

### CONSTRUCTION ET AMÉNAGEMENT

Collectivités et Etat  
Aménageurs : SEM, SPL, SPLA, EPA  
Promoteurs et constructeurs

## 2.2.5. LE CHANTIER

Un chantier de construction représente un processus complexe impliquant plusieurs phases distinctes qu'il s'agit de coordonner. Comprendre ces différentes phases, chacune nécessitant une planification précise, est essentiel pour assurer le bon déroulement de l'opération et une coordination efficace entre les différent·es intervenant·es.

Cela peut également faciliter l'intégration de chantiers participatifs, qui permettent d'intégrer des phases participatives dans la réhabilitation d'un lieu en particulier, et qui sont des méthodes très régulièrement mobilisées dans les lieux. Elles permettent à la fois un transfert de savoir-faire, une sensibilisation aux enjeux de la réhabilitation dans une visée écologique le cas échéant.

### Le chantier participatif

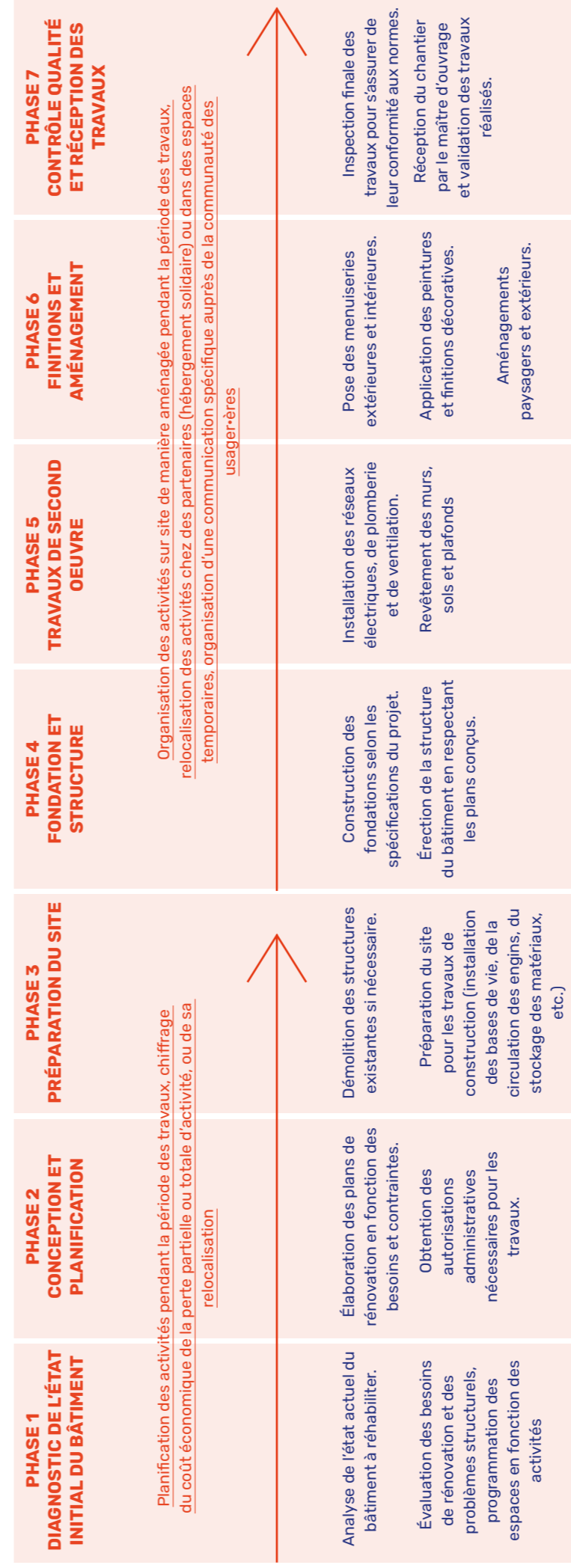
Les chantiers participatifs permettent la participation bénévole de personnes non professionnelles dans la construction ou la rénovation d'ouvrages spécifiques au sein d'un chantier éventuellement plus large. Dans le cadre de lieux gérés collectivement, cette démarche participative permet d'embarquer la communauté dans la transformation du lieu, le partage de savoir-faire et contribue à une mise en récit partagé. Cette méthode peut – mais cela n'est pas nécessairement le motif central de ce type de processus – faire économiser des coûts de construction ou de rénovation.

Les chantiers participatifs peuvent être organisés en interne ou en ayant recours à des partenaires du champ de l'ESS, ou des équipes d'autres lieux ayant une expérience à partager. Les constructions de ces chantiers peuvent être réalisées avec des matériaux écologiques, afin d'ancrer la démarche en cohérence avec la transition écologique du lieu, en favorisant la transmission de techniques et méthodes écologiques et de connaissances concernant les matériaux.



Fiches Méthodes et Outils/Concertation du chantier participatif proposées par l'ADEME

<https://experimentationsurbaines.ademe.fr/blog/ressource/fiches-methodes-et-outils-concertation-chantier-participatif/>



### Etudes d'avant-projet sommaire (APS)

Composition générale / solutions d'ensemble traduisant les éléments majeurs du programme en plan et en volume ; aspect extérieur de l'ouvrage.  
Dispositions techniques pouvant être envisagées  
Calendrier de réalisation / découpage en tranches fonctionnelles ; Estimation provisoire du coût prévisionnel des travaux.  
Durées prévisionnelles de réalisation

### Etudes d'avant-projet définitif (APD)

Surfaces détaillées de tous les éléments du programme ; ses dimensions et son aspect (plans, coupes et façades)  
Principes constructifs, matériaux et les installations techniques choisis.  
Estimation définitive du coût prévisionnel des travaux, décomposés en lots, Identification des sous-traitants, Calendrier définitif

Définition des ouvrages qui pourront être réalisés en chantiers participatifs  
Définition de la dimension participative des chantiers : chantiers ouverts au public, sur inscription, constitution d'un groupe, d'un calendrier

Intégration des chantiers participatifs dans le cahier de charge, de la part des travaux réalisés en chantiers participatifs (préciser les ouvrages concernés, la nature des chantiers, leur calendrier, etc.)

Chantiers participatifs

Restitution et valorisation des chantiers : mise en récit.



## 2.3 LES MODALITÉS DE FINANCEMENT

La capacité des lieux à mobiliser des financements pour une opération foncière s'établit au regard de l'économie du lieu, en prenant en compte ses activités, et les choix de la communauté relatif à la gestion des dépenses foncières. En fonction des fonds mobilisés et du rapport entretenu avec les personnes et les organisations qui contribuent financièrement au projet, sa conduite et sa gouvernance peuvent être modifiées. La stratégie foncière des lieux doit donc s'articuler avec une stratégie économique et financière qui ne domine pas son objet, pour que préside à son fonctionnement les activités artistiques et culturelles qui fondent la communauté à agir collectivement.

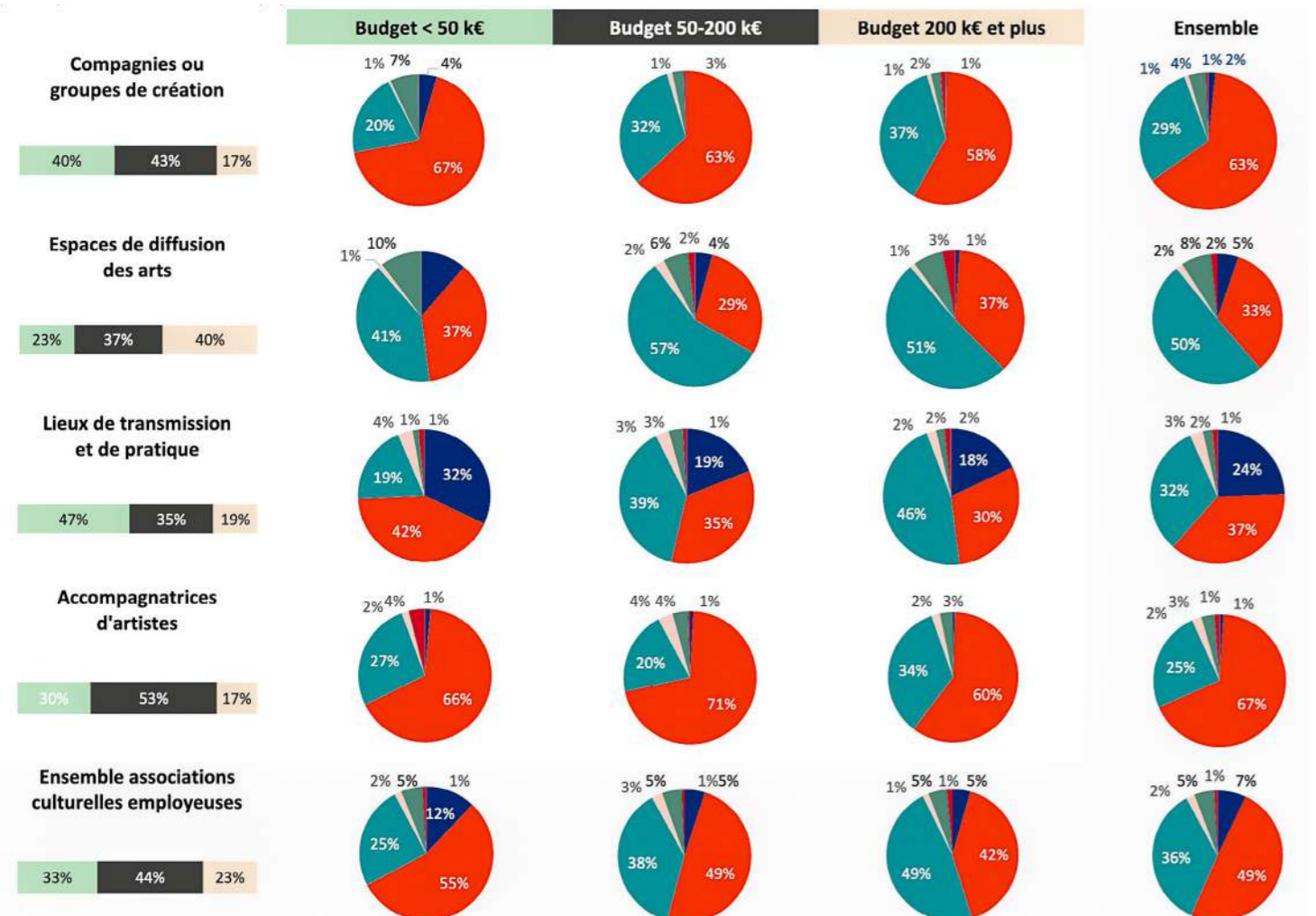
## 2.3.1. FINANCEMENTS ET OUTILS DE GESTION D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

### L'ÉCONOMIE PLURIELLE DES LIEUX

« Les associations artistiques et culturelles sont restées longtemps invisibles, considérées comme des acteurs mineurs, au mieux subversifs, du champ culturel, assimilées tantôt à des entreprises privées au rabais, tantôt à un sous-service public vivant à l'ombre des institutions légitimes, tantôt à des rêveries utopiques entretenant "le mythe d'un monde hors du vrai monde, où la coopération remplacerait la concurrence" (Laville, 2019, p. 52-54). »

L'enquête sur les associations employeuses culturelles d'Opale-CRDLA Culture, actualisée en 2020 (sur les données 2018) témoigne – à rebours de la « ringardisation » des associations – de la grande vivacité du mouvement associatif culturel, auquel les lieux appartiennent, qui regroupe plus de 40 000 organisations, 300 000 travailleurs, 130 000 emplois en équivalents temps plein, et représente 7 milliards d'euros cumulés de budget.

**Composition des ressources budgétaires de quatre profils types d'associations selon leur niveau de budget**  
Opale, enquête associations culturelles employeuses 2020 (données 2018)



**Le secteur culturel réunit une majorité d'associations, qui s'illustrent par la robustesse et la cohérence de leurs économies non-lucratives, et identifie leurs difficultés. Ce constat peut être étendu aux lieux sous statut coopératif - souvent issu du statut associatif - mais qui reste cohérent avec la dynamique d'ensemble décrite par l'étude : une forme économique non-lucrative ou à lucrativité limitée, tournée vers des activités artistiques et culturelles ancrées sur les territoires, inscrites dans une logique d'intérêt collectif et général.**

Le foncier culturel se situe ainsi dans un paysage socio-économique spécifique : les dynamiques de coopération et de réciprocité qui caractérisent les lieux culturels constituent des leviers économiques stratégiques. La compréhension du foncier culturel doit donc intégrer ces dynamiques. Confronter les lieux à des logiques de marché immobilier très lucratif sans recours à des outils adaptés issus de la finance solidaire met en danger des fonctionnements socio-économiques qui ont par ailleurs fait la preuve de leur robustesse et de leur utilité sociale, précisément du fait qu'ils soient hybrides. Il y a donc un fort enjeu de valorisation de ces fonctionnements auprès des financeurs institutionnels et publics, afin qu'ils soutiennent les opérations immobilières des lieux en appuyant leur contribution sur une compréhension de leurs modèles spécifiques.

Les ressources propres des lieux engagées dans leurs dépenses foncières se composent souvent des contributions des usager-ères – individus et organisations – aux frais de fonctionnement (sous forme de cotisation, qui apparaissent dans le graphique ci-dessus), complétées par les apports d'activités au sein du lieu susceptibles de générer des ressources monétaires. **Une grande majorité de lieux étant en situation de payer un loyer, cette solidarité financière entre usager-ères et entre activités permet de combler la dépense foncière, à condition que la redevance soit en cohérence avec la nature de l'économie culturelle - c'est à dire modérée.** Un loyer ou des coûts de rénovation trop importants impliqueraient le développement d'activités marchandes à des tarifs ciblant un public solvable, ce qui contrevient à l'esprit des lieux culturels ouverts proposant des activités à tous-tes, dans une logique d'intérêt général.

Invariablement, les dépenses foncières (le loyer, l'entretien du bâtiment) représentent une part importante dans l'économie d'un lieu. **L'un des enjeux clefs de la maîtrise foncière est de faire passer des flux financiers en investissement ou en fonds propre, via l'achat notamment, et ainsi de constituer pour la structure culturelle un patrimoine qui la sécurise.**

**Nature des ressources budgétaires des associations culturelles en 2017 et 2020**  
Source : Enquête CES et Centre de recherche sur les associations «Le paysage associatif français», 2018; 2021-2022 ; traitement par Opale-CRDLA Culture

	2017			2020		
	Associations non employeuses	Association employeuses	Ensemble des associations culturelles	Associations non employeuses	Associations employeuses	Ensemble des associations culturelles
Cotisations	20%	11%	13%	15%	9%	11%
Dons, mécénat	6%	3%	4%	6%	2%	3%
Vente aux usagers	52%	45%	33%	45%	32%	35%
Commandes publiques			13%	8%	9%	9%
Subventions publiques	21%	41%	37%	24%	44%	40%
Aides Covid	-	-	-	2%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	99%	101%

### Le besoin de construire des solutions de financement adaptées

Les structures culturelles sont confrontées, comme d'autres secteurs caractérisés par des activités d'utilité sociale non-lucratives, peu ou pas marchande, à la diminution des contributions financières via la redistribution publique. En dehors des subventions de fonctionnement qui représentent une part contrainte dans le budget des lieux, et dont tous-tes ne bénéficient pas<sup>39</sup>, les financements publics sont majoritairement attribués au projet via des appels à projet, ou de manière plus contrainte encore par des marchés publics.

Dans ce contexte, les organisations de l'ESS se sont engagées dans le développement accru de formes de financement participatifs et solidaires, accentuant encore l'hybridation des ressources des structures associatives et culturelles (publiques, privées, non monétaires). De plus, elles peuvent rencontrer des difficultés pour accéder aux marchés bancaires privés lucratifs, dont les acteurs reconnaissent peu la robustesse des modèles socio-économique non-lucratives, et le remboursement d'intérêts élevés peut entrer en contradiction avec un mode de fonctionnement centré sur l'intérêt général.

**Dans ce contexte, les lieux obtiennent des financements adaptés à leur démarche de maîtrise foncière en mobilisant des solutions alternatives et/ou complémentaires issues de la finance solidaire.**

<sup>39</sup> Voir notamment Vincent Guillon et Samuel Périgois, « Baromètre sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : volet national 2023, Observatoire des Politiques Culturelles : « au regard des évolutions déclarées entre 2022 et 2023, les politiques culturelles semblent mieux résister d'un point de vue budgétaire par rapport aux craintes exprimées lors de la préparation des budgets et au ressenti des acteurs culturels. Si la culture n'apparaît pas comme une variable d'ajustement budgétaire, ces résultats sont toutefois à mettre en perspective avec le contexte inflationniste actuel. Autrement dit, ils n'induisent pas nécessairement une capacité d'action et de soutien supérieure de la part des collectivités territoriales ».

## LES OUTILS DE PILOTAGE DU FONCIER CULTUREL

Le guide réunissant des méthodes de gestion pour les associations artistiques et culturelles produit par Opale-CRDLA Culture insiste sur l'importance de valoriser l'ensemble des moyens de gestion, de production et les forces de travail, y compris ceux souvent non répertoriés, et peu ou pas valorisés parce qu'elles ne sont pas monétaires : la mise à disposition d'un local, d'équipements ou de machines ; la mise à disposition de personnel et les différentes contributions bénévoles. La formulation du diagnostic de la situation économique de la structure doit donc inclure son apport en foncier.

Dans un second temps, une analyse de chaque activité, prise isolément, paraît indispensable pour une compréhension fine du fonctionnement du lieu. Cet exercice, comme le souligne Opale, peut susciter l'inquiétude : elle porte le risque de désolidariser les activités du fonctionnement global, en faisant apparaître de manière grossière des activités rémunératrices et d'autres plus coûteuses - rompant ainsi avec une compréhension d'ensemble qui repose sur des activités en réalité indissociables les unes des autres. Cette lecture peut également porter le risque de réduire l'activité d'un lieu, et les activités culturelles d'une manière générale, à une obligation de résultat économique qui présiderait à leur qualité. Opale apporte une analyse précieuse pour dépasser cette tension interne : « *On ne peut faire l'économie de cette exploration économique des services de la culture, qui n'empêche en aucune manière de revendiquer, à côté des critères de mesure quantitatifs, des critères qualitatifs d'appréciation de l'utilité sociale et collective des services rendus* ».

Ainsi, la segmentation des activités doit permettre d'identifier les grandes catégories d'activités et des fonctions du lieu, afin d'établir des comptes analytiques permettant de répartir les ressources et les charges, et de calculer le prix de revient, les montants des investissements, etc. L'analyse budgétaire et comptable, à la recherche d'une gestion équilibrée des ressources, repose sur cette segmentation analytique.

### ÉTABLIR LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE LA STRUCTURE

#### 1 - Évaluer les niveaux de difficulté

- Le rapport entre le niveau des demandes et la solvabilité des usager·ères, des commanditaires et des partenaires forme-t-il un contexte favorable ou difficile ?

- Faut-il évaluer les attentes de divers interlocuteur·ices au sein d'une même organisation commanditaire ou partenaire ?

#### 3 - Dresser les tableaux de ressources

- Les recettes marchandes ont-elles atteint leur niveau limite ? Ou quel est le pourcentage pouvant être atteint en faisant référence à des expériences similaires ? Dresser le tableau de ressources actuel en répartissant les subventions dédiées sur les services qu'elles concernent, puis les aides à l'emploi en fonction des temps de travail et les subventions d'équilibre selon une répartition analytique liée aux montants des budgets des différents services.

- Formuler le tableau "idéal" ou recherché de composition des ressources en supprimant les aides à l'emploi et en réévaluant les salaires à leur juste niveau, puis en proposant des répartitions tenant compte de la logique des centres de préoccupations des partenaires (publics et/ou territoires cibles).

#### 2 - Présenter les résultats

- En face des quantités de prestations (nombre de spectacles, de stages...), et après affirmation de la dimension qualitative des services, présenter les volumes d'unités de service (billets d'entrée, heures-stagiaires) et les nombres d'usager·ères (abonné·es, adhérent·es...) en analysant pour chacun le coût unitaire afin de les comparer à d'autres services de même nature.

#### 4 - Débattre et négocier

- Préciser le stade de développement du projet et montrer de la sorte si des évolutions significatives des résultats sont possibles ou non dans l'avenir (cas des associations émergentes en particulier).

- Débattre collectivement sur les critères d'analyse des retombées économiques et des effets sociaux induits à court, moyen et long terme. Au terme des débats, rechercher un consensus pour évoluer vers le tableau idéal de composition des ressources.

Extrait du Guide réunissant des méthodes de gestion pour les associations artistiques et culturelles produit par Opale-CRDLA Culture

### Les outils de pilotage administratifs, budgétaires et financiers

Les outils de pilotage administratifs, budgétaires et financiers sont mobilisés pour dialoguer avec les organismes financeurs et donner une visibilité à la fois sur le fonctionnement économique de l'opération immobilière et son équilibre général, identifier les flux financiers, et leur éventuelle rentabilité. Ces outils permettent de planifier, suivre et de contrôler les aspects financiers du projet, incluant des tableaux de bord financiers et des indicateurs clés de performance pour l'analyse de rentabilité et des risques, établir des prévisions budgétaires et des outils de gestion des flux de trésorerie.

#### Présentation et mise en récit du projet

- Historique du projet.
- Aménagements, activités du lieu
- La composition de sa communauté d'usage.
- Le fonctionnement socio-économique (interne) du lieu par rapport à l'espace (budget, emplois, niveau d'activité en rapport avec le taux d'occupation du bâtiment.
- La position socio-économique sur le territoire (coopérations).
- Les principaux partenaires.

#### Budget, plan de financement et plan comptable

- Un diagnostic économique du lieu en identifiant les dépenses initiales de fonctionnement et les financements correspondants.
- Les dépenses et financements propres aux ressources foncières.
- Le calcul de l'amortissement de l'opération immobilière et des investissements en travaux
- Le calcul de la solvabilité du lieu, avant et après la recherche de financements dédiés à l'opération immobilière.
- La ventilation de mon passif (emprunt, capital, comptes courants).

#### Compte d'exploitation ou de résultats (prévisionnel)

- L'identification de la viabilité de l'opération immobilière en incluant sa projection dans le temps, sa capacité de remboursement et d'investissement en lien avec le fonctionnement économique général du lieu.

#### Calcul du taux d'effort

- Le taux d'effort mesure la part des revenus consacrée aux dépenses immobilières (achat/location + travaux). Il est recommandé d'étaler ce taux d'effort, c'est-à-dire de piloter l'opération immobilière en gérant l'achat, et donc la dette, dans le temps long, afin de ne pas déséquilibrer le fonctionnement économique globale de la structure.
- Pour ce faire, il est possible de recourir à des investissements dits "patients", permettant un étalement du remboursement et donc de l'effort financier, afin de préserver les modèles d'économie sociale et solidaire des lieux.

#### Plan de trésorerie

- La planification des dépenses et des recettes dans le temps, et la détermination des besoins en fonds de roulement.
- La capacité de payer ses dettes à court et moyen terme en fonction du calendrier des ressources perçues.
- La capacité de la structure à dégager une Capacité d'autofinancement (CAF) afin d'investir dans l'acquisition du bâtiment ou de financer des travaux.

#### Bilan d'opération

- Le calcul de l'équilibre de l'opération, et du besoin éventuel d'un financement complémentaire
- La valorisation des investissements dans les actifs du lieu

### Les valorisations financières de l'immobilier

#### REVENUS LOCATIFS

Les revenus générés par la location du bien immobilier constituent une valorisation financière directe, déduction faite des frais de gestion et de maintenance. Ces revenus peuvent être stables (loyers à long terme) ou variables (location saisonnière, location commerciale indexée).

Ils ne sont pas exclusivement réservés au propriétaire dans le cas des lieux culturels : des locations ponctuelles peuvent participer à l'économie du lieu (pour des répétitions, des tournages, post-production etc.). En fonction de leur importance, la location appelle à des aménagements spécifiques qui font des espaces loués un bien et un service valorisable sur le marché de la location considéré (équipements divers, présence d'un technicien, etc.). Ce mode de valorisation appelle à être clairement identifié dans l'économie et le fonctionnement du lieu afin de ne pas contraindre trop fortement les autres activités, ni réduire l'accueil à une logique exclusivement marchande.

#### PLUS-VALUE À LA REVENTE

La plus-value est constituée de la différence entre le prix de vente d'un bien immobilier et son prix d'achat initial. Cette forme de valorisation financière est indexée au marché de l'immobilier et à la dynamique économique générale. Elle intègre également les travaux, aménagements et améliorations apportées au bien.

#### VALORISATION PAR L'AUGMENTATION DE LA VALEUR

Les investissements visant à améliorer ou à rénover un bien immobilier peuvent augmenter sa valeur marchande, générant ainsi une valorisation financière. Ces améliorations peuvent inclure des travaux de rénovation, d'agrandissement, d'embellissement ou de modernisation, qui peuvent accroître l'attrait et la valeur perçue du bien sur le marché.

#### AVANTAGES FISCAUX

Certains investissements immobiliers bénéficient d'avantages fiscaux tels que des réductions d'impôts sur le revenu (par exemple, dispositifs de défiscalisation comme la loi Pinel en France) ou des avantages fiscaux liés à la détention et à la gestion de biens immobiliers (déduction des charges, amortissement fiscal, etc.). Ces avantages peuvent constituer une forme de valorisation financière indirecte.

### Taux d'actualisation (ou de rendement) interne (TAI ou TRI)

Le TRI est un indicateur financier qui mesure le rendement (la rentabilité) d'un investissement immobilier en prenant en compte à la fois les flux de trésorerie générés par l'investissement et le moment où ces flux sont perçus. Il permet d'évaluer le rendement global d'un investissement immobilier en tenant compte de la valeur temporelle de l'argent à partir des flux de trésorerie entrants et sortants sur toute la durée de vie de l'investissement. Le TRI est calculé en déterminant le taux d'intérêt auquel la valeur actuelle nette (VAN) des flux de trésorerie d'un investissement immobilier est égale à zéro.

- Identification des flux de trésorerie (entrants et sortants) associés à l'investissement immobilier sur toute la durée de vie de l'investissement. Les flux de trésorerie comprennent les dépenses initiales telles que le prix d'achat du bien, les coûts de rénovation, les frais de transaction, ainsi que les revenus générés par la location du bien, les coûts d'exploitation, et éventuellement les revenus de revente du bien à la fin de la période d'investissement.
- Calcul de la valeur actuelle nette (VAN) de tous les flux de trésorerie en actualisant chacun à son équivalent en termes de valeur actuelle. Les flux de trésorerie futurs sont réduits à leur valeur actuelle en utilisant un taux d'actualisation approprié qui représente le coût du capital ou le rendement attendu de l'investissement. La VAN est calculée en additionnant tous les flux de trésorerie actualisés.
- Détermination du TAI en trouvant le taux d'intérêt auquel la VAN des flux de trésorerie est égale à zéro (en utilisant notamment des calculateurs de TAI). Le TAI est le taux d'actualisation qui équilibre les coûts initiaux de l'investissement avec les bénéfices futurs qu'il génère, de sorte que la valeur actuelle nette de l'investissement est nulle.

### Taux de Rendement Brut (TRB)

Le taux de rendement brut est un indicateur financier qui mesure le rendement d'un investissement immobilier avant de prendre en compte les coûts liés à l'exploitation et à la gestion du bien (taxes foncières, les frais de gestion, les frais de maintenance, etc). Il est calculé en divisant les revenus annuels bruts (par exemple, les loyers perçus) par le coût total de l'investissement. Le TRB est exprimé en pourcentage et offre une estimation rapide de la performance de l'investissement, c'est-à-dire sa rentabilité.

### Le retour sur investissement (souvent siglé ROI : Return on Investment)

Le ROI mesure le rendement d'un investissement en comparant le bénéfice net (le profit réalisé après la vente d'un bien immobilier, par exemple) avec le coût total de l'investissement. Il est exprimé en pourcentage et permet d'évaluer le retour financier global de l'investissement, y compris les revenus générés pendant la période de détention du bien et le profit réalisé lors de sa vente.

### Cap Rate (Taux de capitalisation)

Le taux de capitalisation est calculé en divisant le revenu net annuel d'un bien immobilier par sa valeur de marché. Il fournit une indication du rendement brut de l'investissement immobilier sans prendre en compte le financement. Le taux de capitalisation est souvent utilisé pour comparer la rentabilité relative de différents biens immobiliers ou pour évaluer le potentiel de revenu d'un bien.

## FOCUS SUR LA TVA ET LA FISCALITÉ

Une opération immobilière nécessitant des investissements importants, il est crucial d'avoir un regard sur la fiscalité afin de positionner clairement la structure juridique porteuse des travaux et de la gestion du bâti. Une attention particulière doit être portée au statut fiscal, c'est-à-dire au régime d'imposition de la structure, qui doit être cohérent à la fois des activités du lieu, leur caractère lucratif ou non en particulier – mais aussi d'identifier le rôle de la fiscalité dans le financement des travaux. Ces éléments peuvent être complexes à analyser avec justesse, et il est très fortement conseillé d'être accompagné par un-e expert-comptable.

### Les impôts liés à la constitution et l'évolution de la société

- La taxe de publicité foncière (pour les SCI)
- La TVA immobilière
- Les taxes sur les cessions de parts

### L'impôt lié à la propriété foncière

- La taxe foncière
- Frais de notaire afférent à l'achat d'un bien immobilier

### Les impôts liés à l'activité de gestion du foncier

- L'imposition sur les bénéfices (impôt sur les sociétés, impôt sur le revenu)
- La taxe professionnelle
- La TVA sur l'activité de gestion

[Le guide pour l'accès collectif et solidaire au foncier et au bâti ; Terre de Liens \(2007\).](#)

## 2.3.2 ORGANISER UNE LEVÉE DE FONDS

### OBJET ET NATURE DE LA LEVÉE DE FONDS

Une levée de fonds est une opération qui permet à une structure de mobiliser des financements, ceux-ci pouvant être complémentaires à des revenus et des ressources déjà générées par son fonctionnement.

**Dans une démarche d'acquisition et/ou de travaux, cette opération intervient dans plusieurs étapes liées à :**

- **La maîtrise foncière** : les coûts liés à la réalisation d'études et de programmation spatiale, l'acquisition d'un terrain et/ou du bâti, la construction, les honoraires professionnels, etc.
- **La transition architecturale et écologique du bâtiment** : les coûts liés à la rénovation du bâtiment, la mise en accessibilité, la réhabilitation des espaces.

**Pour réussir sa levée de fonds, il convient de se poser la question :**

- De la nature des fonds recherchés pour financer le développement et les investissements – notamment en acquisition – du lieu.
- Des partenaires financiers que l'on souhaite solliciter et la place que l'on souhaite leur donner dans la gouvernance.
- L'équilibre entre les conditions posées (rémunération du capital, place des investisseurs dans une gouvernance démocratique, contreparties) et les intérêts du projet collectif.

**Une levée de fonds fait appel à plusieurs sources de financements réparties en 3 catégories :**

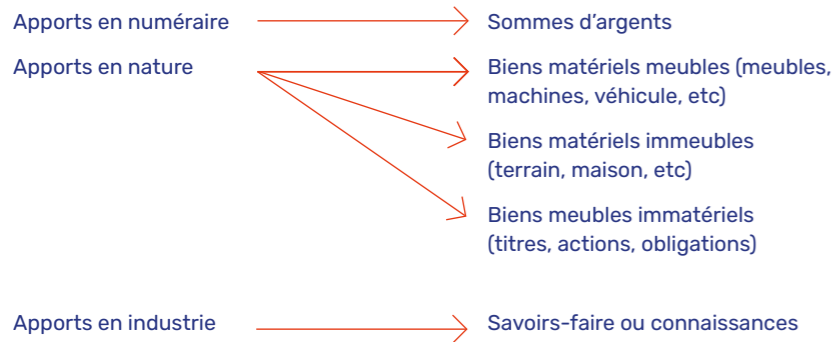
- **Fonds propres** : les ressources financières de la structure (le total des actifs possédés moins l'ensemble de ses dettes), par opposition avec les financements externes (les prêts, les subventions etc.).
- **Quasi-fonds propres** : les ressources financières n'ayant pas la nature comptable des fonds propres mais s'en approchant par leur vocation à être des ressources de long terme et de dernier rang, c'est-à-dire remboursables après tous les autres créanciers.
- **Dettes** : les ressources financières empruntées par la structure à une banque ou un-e créancier-ère qui doivent être remboursées avec des intérêts sur une période déterminée, sans participation du prêteur-euse dans la gouvernance de la structure.

### DIFFÉRENCIER UNE LEVÉE DE FONDS INSTITUTIONNELLE ET CITOYENNE

	<u>Levée de fonds institutionnelle</u>	<u>Levée de fonds citoyenne</u>
Qualité de la structure financeuse	<p><b>Des investisseurs institutionnels</b>, tels que des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• investisseurs publics et parapublics : Banque des territoires, Caisse des dépôts, etc.</li> <li>• investisseurs privés à impact</li> <li>• investisseurs issus du marché financier privés : fonds de capital-investissement, des fonds de pension, des sociétés d'assurance, des banques, etc.</li> </ul>	<p><b>Des investisseurs citoyens</b> : des particuliers ou des organisations (associations, coopératives, entreprises privées partenaires, etc.), des usager-ères, des sympathisant-es. Ces investisseurs peuvent être issus du "grand public" et/ou des membres d'une communauté identifiée.</p>
But et nature du financement	<p><b>Investissement financier</b> (en numéraire)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les montants peuvent être importants.</li> <li>• Motivations liées aux rendements financiers : objectif de rentabilité du capital.</li> <li>• Motivations liées au financement d'activités considérées comme d'intérêt général, porteuses d'utilité sociale ou « à impact ».</li> <li>• L'objectif principal est souvent de mobiliser des capitaux pour soutenir le développement d'une structure, de projets ou de fonds d'investissement.</li> </ul> <p><b>Investissement en nature</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition ou don de ressources matérielles pour soutenir l'activité d'une structure.</li> <li>• Ex. : mise à disposition d'un bâtiment sous le régime de l'apport en nature avec droit de reprise.</li> </ul>	<p><b>Investissement financier ou en nature</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des montants généralement à hauteur des économies domestiques médianes, (plus modestes que les investissements institutionnels), par le biais de dons, de financement participatif.</li> <li>• Motivations variées, allant du soutien à une cause ou à un projet à l'espoir de bénéficier de contreparties directes ou indirectes.</li> </ul> <p><b>Investissement en nature</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution des personnes et des organisations via une participation au développement d'un projet (chantier participatif, apport en compétences, etc.).</li> </ul>
Durée	<p>Calendrier de la campagne de levée de fonds : généralement d'une année.</p> <p>Les transactions sont généralement complexes et encadrées (juridiquement mais aussi en s'inscrivant dans une politique publique ou privée). Elles impliquent souvent des négociations détaillées.</p>	<p>Calendrier de la campagne de levée de fonds d'une durée moyenne de 3 mois.</p> <p>Les transactions peuvent être transparentes et participatives, mais peuvent également présenter des défis en matière de gestion des attentes des contributeur-ices.</p>

## Types d'apports / de biens

## Leur traduction



## 3 catégories de biens meubles

1) les biens meubles par nature (bijoux, l'électroménager, œuvres d'art, meubles, véhicules, etc.) ;

2) les biens meubles définis ainsi par la loi (les parts sociales, les livrets, les rentes, les droits de propriété intellectuelle, ...) ;

3) les biens meubles par anticipation concernent les biens immeubles qui se transforment en meubles (exemple : les fruits sur un arbre lorsqu'ils sont cueillis).

## 2.3.3 LES FINANCEMENTS SOLIDAIRES

### LA FINANCE SOLIDAIRE

La finance solidaire apparaît comme une réponse alternative ou complémentaire aux financements bancaires privés et lucratifs classiques. Depuis les années 80 en France, des réseaux de finances solidaires se sont développés pour répondre aux enjeux territoriaux du développement de l'économie de proximité et de l'ESS.

Avec la Loi de Modernisation de l'Economie du 04 août 2008, le champ des finances solidaires s'est enrichi d'un nouvel outil : les Fonds de Dotation. Cette forme organisationnelle hybride, imitant le statut associatif de loi 1901, se finance comme une fondation. Dans le même temps se développe la finance éthique avec les investissements socialement responsables, et la finance participative (crowdfunding)<sup>40</sup>.

La finance solidaire poursuit aujourd'hui un essor considérable, en regroupant un large spectre de solutions et produits financiers. L'adoption d'une nouvelle loi cadre le 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire amplifie la dynamique du secteur (définition de l'agrément ESUS qui favorise l'investissement direct des épargnant-es, définition des paramètres des activités de l'ESS afin de favoriser la connaissance du secteur par les investisseurs privés, modification des titres participatifs pour les rendre plus attractifs, etc.).

### L'activité de la finance solidaire repose principalement sur :

- La collecte de l'épargne placée via des produits financiers solidaires.
- Le financement direct de porteur-euses de projets développant des activités à forte utilité sociale.
- L'accompagnement proposé par les organismes de finance solidaire des porteur-euses de projets.

La collecte de l'épargne solidaire en France s'appuie sur **trois canaux complémentaires** :

- **Les banques ou les assurances** sont les établissements chez qui les épargnant-es placent leur argent sur des produits d'épargne bancaire.
- **L'épargne solidaire salariale** qui s'appuie sur les plans d'intéressement et de participation des salarié-es obligatoires dans les grandes entreprises.
- **L'actionnariat direct des particuliers épargnant-es** qui investissent directement dans des organisations de finance solidaire par l'achat de parts sociales.

Il existe une variété d'acteur-ices de la finance solidaire, sous diverses formes juridiques (des personnes aux clubs d'investisseurs citoyens ou des établissements financiers). Certaines organisations se sont spécialisées dans la finance solidaire ou à impact social, tels que des partenaires bancaires, des Fonds d'investissement à impact, des gestionnaires d'actifs, des investisseurs publics ou encore des plateformes de financements.

[Le guide FAIR sur l'actionnariat solidaire et l'étude du périmètre de la finance à impact social](#)

## LES FONDS DE SOLIDARITÉ

Des organisations ont développé des mécanismes de solidarités basés sur les formes de coopération, de réciprocité et de redistribution (dons, bénévoles, réseau d'entraide, etc) qui font partie des dimensions structurantes de leur modèle de fonctionnement. Une vision restrictive tendrait à les ramener sur le registre de l'entreprise, plutôt que de comprendre leurs véritables ressorts qui empruntent souvent un statut associatif ou coopératif. Le fonctionnement repose notamment sur des outils de solidarités financières qui permettent de mutualiser une partie de leurs ressources monétaires, tels que des garanties solidaires ou des fonds de solidarité. Les montants relativement faibles demandent à être complétés par des dispositifs institutionnels et bancaires existants.

[LE FONDS DE SOLIDARITÉ D'ACTES IF, LE PLUS ANCIEN DU SECTEUR ARTISTIQUE ET CULTUREL](#)

### Caractéristiques

Le réseau Actes If a été créé en 1996 pour rassembler les lieux artistiques et culturels indépendants d'Ile-de France. Le Fonds de Solidarité Financière est créé en 2010, en partenariat avec la NEF, France Active et la Mutuelle Engagée (UMEN), pour répondre aux difficultés conjoncturelles de trésorerie de ses membres. Cette démarche permet de faciliter l'octroi de prêts auprès de la NEF grâce à un partenariat de confiance.

### Montants

Les types de financements :

- Une avance sur subvention.
- Une avance sur recettes propres récurrentes.

De prêts à court terme allant de 6 à 12 mois pour des montants allant de 15 000 à 50 000€ (jusqu'à 100 000 euros de façon exceptionnelle) à taux avantageux.

Actes If mobilise son fonds de solidarité pour avancer le prêt bancaire de la NEF qui prend ensuite le relai (taux de 3% + 1% sur l'année de mise en place du prêt + des frais de dossier équivalents à 0,5%).

À partir du montant du fonds de 50 000€, l'intervention de la NEF permet de prêter 5 fois plus aux adhérents soit 250 000€ par la mobilisation d'une autorisation de découvert au taux du livret NEF de 4,5%.

### Conditions

Pour accéder à ce fonds, des étapes d'analyse budgétaire sont mises en place, notamment l'identification de son besoin en trésorerie, et l'analyse de la situation financière du lieu avec l'outil d'autodiagnostic Culturediag (France Active).

<sup>41</sup> Glémain, Pascal, et Valérie Billaudeau. « Finances solidaires et gestion des biens communs : l'expérimentation du fonds de dotation Angers mécénat », *Marché et organisations*, vol. 31, no. 1, 2018, pp. 125-150.

## LA LEVÉE DE FONDS CITOYENNE

Une levée de fonds citoyenne est un processus par lequel des fonds sont collectés auprès d'un large public pour financer des projets ou des initiatives spécifiques. Contrairement à la levée de fonds institutionnelle qui implique des investisseurs professionnels, elle fait appel à la participation financière des particuliers.

La levée de fonds citoyenne représente un apport en fonds propres qui peut être essentiel pour initier l'acquisition : elle permet de poser des bases financières solides pour le projet immobilier d'un lieu collectif, et le situe dans une logique de plébiscite qui signale l'importance du lieu pour une communauté. Ce processus engage directement l'enjeu de la propriété collective, permettant à la communauté de devenir copropriétaire en dépassant la logique de propriété individuelle et exclusive, en sortant le bien du marché immobilier pour le constituer en commun culturel. En mobilisant les différents cercles d'usager·ères autour du lieu comme cause et zone à défendre, on favorise la pérennité du lieu dans les pratiques et les imaginaires, assurant ainsi sa longévité.

Dans cette perspective, il est possible pour les collectivités territoriales et l'Etat d'abonder à la levée de fonds sur une logique : pour 1 euro citoyen / 1 à 100 euros publics. La levée de fonds citoyenne peut ainsi faire effet levier sur la politique publique qui en retour reconnaît la mobilisation citoyenne et le plébiscite pour le lieu, ainsi que sa dimension de commun.

Le recours à l'épargne citoyenne relève ainsi de plusieurs objectifs :

1. Impliquer les usager·ères et les partenaires pour construire un projet collectif.
2. Créer un effet levier sur ses fonds propres pour répondre aux exigences d'autres partenaires financeurs.
3. Sortir les biens durablement du marché pour en garantir la propriété d'usages.

De plus, sans passer par les banques, l'épargne citoyenne permet de financer le projet selon les conditions établies par le collectif avec les prêteur·euses/donneur·ices – avec une possibilité d'établir des prêts à taux d'intérêts nuls ou faibles et des remboursements sur du long terme.

### Préparer et animer une levée de fonds citoyenne

Les campagnes de levée de fonds occupent une place non négligeable dans le financement des projets d'ESS, se traduisant notamment par un actionariat solidaire qui permet d'ouvrir son capital aux citoyen·nes. La professionnalisation des intervenant·es et des plateformes intermédiaires se traduit par une diversification des techniques de sollicitation et de mobilisation pour développer « un pouvoir de conviction » auprès des donateur·ices. De ce point de vue, les lieux disposent de nombreux outils d'expression artistique et culturelle pour animer une campagne de financements participatifs : organisation d'événements culturels et de représentations, expositions-ventes aux enchères d'œuvres d'arts, publication de fanzines, etc.

### Les outils financiers citoyens

L'étude vise à présenter une liste non exhaustive et non limitative d'outils mobilisables.

## DES EXEMPLES D'OUTILS MOBILISABLES

### Le crowdfunding

De nouvelles offres de financement participatif en ligne se développent, appelées « crowdfunding ». Il s'agit d'un échange de fonds entre individus en dehors des circuits financiers institutionnels, afin de financer un projet par l'intermédiation d'une plateforme en ligne mais sans intermédiaire bancaire. Ces mécanismes sont facilités par la numérisation des transactions depuis les années 2000 qui ouvre un espace inédit de financement, plus direct, plus informel, moins coûteux et moins contraignant que celui proposé par les organismes financiers traditionnels comme les banques. Ces espaces sont toutefois encadrés par la loi.

Les plateformes de crowdfunding mettent ainsi en relation les porteur·euses de projets et les épargnant·es, au travers un espace de financement soit sous forme de :

- Don d'argent avec ou sans contrepartie (par exemple un cadeau, une place de concert, etc.) ;
- Investissement : des titres financiers (actions, obligations, etc.) ;
- Prêt, avec ou sans intérêts.

Privilégiés dans le secteur culturel, les financements participatifs sous forme de dons permettent de conforter les fonds propres et de créer un effet levier sur d'autres sources de financements : prêts, subventions, etc. Il existe aujourd'hui une multitude de plateformes en ligne, en fonction de la nature de la structure, de son secteur d'activité, et des objectifs poursuivis. Des modèles de plateformes, sous statut coopératif et ou associatif, dédiés au secteur de l'ESS et de la culture se sont développés pour maintenir la solidarité entre acteur·ices (Lita.co, Tudigo, Helloasso, etc). Ces plateformes se rémunèrent par commission, notamment sur les projets réussis, c'est-à-dire ayant atteint l'objectif financier fixé pour chaque campagne.

<sup>41</sup> La donation peut se faire :  
1. en pleine propriété : la totalité d'un bien à la structure qui en devient propriétaire ;  
2. temporaire d'usufruit : la structure le reçoit pour une durée déterminée d'au minimum 3 ans les revenus d'un bien tels que les loyers d'un appartement ;  
3. en nue-propriété : le donateur donne la nue-propriété de son bien, tout en conservant l'usufruit, ce qui lui permet de l'occuper ou de percevoir les loyers.

## Cartographie des financements citoyens

	Définition et nature	Nature juridique d'organisation	Gouvernance	Rémunération
<b>APPORTS EN FONDS PROPRES</b>				
<b>Dons manuels</b>	Bien donné à une personne, sans avoir à demander une autorisation.  En numéraire ou en nature.	Associations, sociétés coopératives ou commerciales, fonds de dotation et fondations.	Pas d'accès.	Non rémunéré.
<b>Legs</b>	Bien donné par testament à une personne  Acte notarié, qui prend effet à sa signature.	Fonds de dotation et fondations, sociétés coopératives et seules certaines associations (si elles poursuivent des objectifs d'intérêt général).	Pas d'accès.	Non rémunéré.
<b>Donations<sup>41</sup></b>	Bien donné du vivant du donateur à une personne.  Acte notarié, qui prend effet à sa signature.  En numéraire ou en nature.	Fonds de dotation et fondations, sociétés coopératives et seules certaines associations (si elles poursuivent des objectifs d'intérêt général).	Pas d'accès.	Non rémunéré.
<b>Parts sociales</b>	Des titres représentant une partie du capital d'une société coopérative ou mutualiste.  En numéraire.	Sociétés coopératives, civiles et commerciales, et certaines fondations.	Droit de vote sur le principe « "un sociétaire, une voix »".	Rémunération, avec une distribution de dividendes encadrée dans les statuts de la coopérative. Il est possible de ne pas les rémunérer.
<b>Apport associatif, avec ou sans droit de reprise</b>		Associations, sociétés Coopératives.	Pour les adhérent·es ou par un non-adhérent·es à condition que l'apporteur en retire un bénéfice immatériel.	Non rémunéré.  Contrepartie morale (exemple : l'affectation du bien apporté à un objectif déterminé par l'apporteur, la qualité de membre de droit conférée à celui-ci...).
<b>Actions (non cotées)</b>	En numéraire.	Sociétés commerciales.	Un pouvoir de décision sur la stratégie de l'entreprise.	Rémunération par des dividendes.
<b>APPORTS EN QUASI FONDS PROPRES</b>				
<b>Obligations</b>	En numéraire.	Sociétés coopératives, commerciales et certaines associations.	Pas d'accès.	Rémunération avec un intérêt (à taux fixe ou variable) versé périodiquement et calculé en fonction de la valeur nominale du titre (le coupon) sur une durée connue dès le départ.
<b>Titres participatifs</b>	En numéraire.	Sociétés coopératives ou commerciales (SA, SAS).	Pas de droit de vote en Assemblée Générale mais un rôle consultatif.	Rémunération au bout de 7 ans minimum à l'initiative de l'émetteur avec une partie fixe (taux d'intérêt) et une partie variable (liée à un indice économique comme le résultat de l'entreprise).
<b>Titres associatifs</b>	En numéraire.	Associations de plus de 2 ans.	Pas d'accès.	Rémunéré au bout de 7 ans minimum, à l'initiative de l'association émettrice avec des taux d'intérêt plafonnés au Taux moyen obligataire.

## Le dons, la donation et le legs

### AVANTAGES

- Diversification des canaux de communication pour toucher une base de souscripteur-euses plus large.
- Une flexibilité en termes de montant d'investissement, permettant à chacun-e de soutenir des projets.
- Possible outil de mise en commun des porteur-euses de projets (mutualisation).

### POINTS DE VIGILANCES

- Conditions fixées par les plateformes (commissions sur le montant collecté, versement de dons soumis à l'atteinte de l'objectif).
- Exigence d'une campagne de communication consolidée pour convaincre, avec un risque de mise en concurrence entre projets.
- Une plateforme peut créer une certaine distance avec ses souscripteur-euses.

À l'instar d'autres secteurs, le choix pour la-le souscripteur-euse d'opter pour un « abonnement » mensuel ou trimestriel offrirait une source de financement participatif régulière et stable pour les espaces artistiques, tout en marquant le soutien des communautés au lieu. Certaines plateformes permettent d'or et déjà de choisir des options de prélèvements récurrents afin de financer la pérennité de son projet.

Une personne peut souhaiter transmettre gratuitement, c'est-à-dire sans contrepartie, un bien afin de contribuer à pérenniser une organisation culturelle et participer au financement de sa maîtrise foncière. Le don, la donation ou le legs peuvent constituer une contribution stratégique pour la communauté d'un lieu. Cette transmission peut en effet concerner directement un foncier culturel, le don ou legs d'un bâtiment par exemple, ou contribuer à l'acquisition d'un bâtiment par la transmission d'argent à l'organisation bénéficiaire. Elles peuvent être faites à des organisations reconnues d'intérêt général : une association, une fondation, un fonds de dotation.

### LE DON

Le don désigne le don manuel (en espèces, chèque, virement, prélèvement ou carte bancaire). Il peut être effectué en nature, par la remise matérielle d'un bien meuble. Il peut enfin concerner un immeuble, auquel cas la transmission passe obligatoirement par un acte notarié.

**+** [La fiche Dons, donations et legs au bénéfice d'une association \(2024\) – Direction de l'information légale et administrative.](#)

[Guide pratique du mécénat de compétences \(2021\) Secrétariat général de l'ESS.](#)

### Fiscalité du donateur :

#### Dons effectués par un particulier

Réduction d'impôt sur le revenu

Taux de réduction d'impôt : 66% du montant du don dans la limite de 20% du revenu imposable

Plafond de déduction : Jusqu'à 20% du revenu imposable

Report de l'excédent : L'excédent est reportable sur les 5 années suivantes

Types de bénéficiaires éligibles : Associations reconnues d'utilité publique, œuvres et organismes d'intérêt général

Dons en numéraire : Oui

Conditions spécifiques : Doit être justifié par un reçu fiscal

Mécénat de compétences (mise à disposition du temps de travail d'un-e salarié-e au bénéfice d'un organisme d'intérêt général. ≠ bénévolat) : Non applicable

#### Dons effectués par une entreprise

Réduction d'impôt sur les sociétés

60 % du montant du don pour la fraction inférieure ou égale à 2 000 000 €  
40 % pour la part du don supérieure à 2 000 000 €

/!\ le montant des dons retenus pour le calcul de la réduction ne peut pas dépasser, sur un même exercice, un plafond de 20 000 € ou 0,5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxe de l'entreprise donatrice si ce dernier montant est plus élevé.

L'excédent est reportable sur les 5 exercices suivants

Types de bénéficiaires éligibles : Associations reconnues d'utilité publique, œuvres et organismes d'intérêt général

Dons en numéraire : Oui

Conditions spécifiques : Doit être justifié par un reçu fiscal

Mécénat de compétences (mise à disposition du salaire chargé du-de la salarié-e mis-e à disposition) : Réduction d'impôts de 60% du montant du salaire chargé du-de la salarié-e mis-e à disposition

## LE LEGS ET LA DONATION

Une personne (le testateur) peut choisir, avant son décès, de faire un legs à une personne physique ou à une entité tiers (le bénéficiaire, aussi appelé légataire) concernant un ou plusieurs biens mobiliers, immobiliers ou fonciers. Dans le cas du legs, la libéralité se fait par testament et prend effet uniquement après le décès du testateur.

Le testateur, par le biais de son testament, désigne les biens spécifiques et les bénéficiaires de ce legs. Le testament est l'acte juridique par lequel le testateur dispose de ses biens pour le temps où il n'existera plus, ainsi le legs est effectif seulement après le décès du testateur.

Il existe 4 formes de legs

- **Le legs universel** permet de donner tous ses biens à une personne, un fonds ou une fondation (le légataire universel).
- **Le legs universel conjoint** permet de donner ses biens, répartis de façon égale, à plusieurs personnes.
- **Le legs à titre universel** permet de donner une part de ses biens à un ou plusieurs légataires, soit en les divisant en parts (donner un quart ou une moitié, par exemple), soit par catégorie de biens (ex. : « l'ensemble de mes meubles », « l'ensemble de mes avoirs bancaires »...).
- **Le legs particulier** permet de donner un bien précis (ex. : un bâtiment, un terrain, une somme d'argent...).

La délivrance d'un legs consiste à reconnaître et consacrer légalement les droits du bénéficiaire sur les biens concernés. La délivrance d'un legs fait référence à l'acte par lequel les biens légués dans un testament sont remis au bénéficiaire. Cela peut impliquer le transfert de la propriété physique (remise matérielle des biens légués au bénéficiaire) ou juridique (le transfert de la propriété des biens légués sans nécessiter un transfert physique) des biens spécifiés dans le testament.

La délivrance peut se faire de manière amiable, par exemple, lorsque le bénéficiaire prend possession du bien et l'utilise conformément aux volontés du testateur. Si le bénéficiaire du legs se trouve en concurrence avec d'autres héritier-es réservataires de la succession, il peut être nécessaire de demander formellement la délivrance de ces biens par voie judiciaire. Cette démarche vise à obtenir la reconnaissance légale des droits du bénéficiaire sur le bien légué et à lui permettre d'en assurer la pleine propriété.

## POSSIBILITÉS ET LIMITES À RETENIR

Toute association peut recevoir des dons manuels (pas de demande d'autorisation spéciale). Seules les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir des donations et legs, qui doivent être déclarés en préfecture et sont soumis aux droits de succession, aux taux applicables les successions entre frères et sœurs (pour la partie du don inférieur à 24 430 €, le taux applicable est de 35 % ; au-delà, le montant est taxé à 45 %). Pour les associations non reconnues d'utilité publique, le taux applicable est de 60 % après un abattement de 1564 €.

Toutefois, dans certains cas, les dons et legs peuvent être exonérés de droits de succession. Il s'agit des dons accordés à certaines associations reconnues d'utilité publique, notamment :

- Les établissements publics ou reconnus d'utilité publique qui interviennent soit pour exercer des activités de nature philanthropique, éducative, scientifique, sociale, humanitaire, sportive, familiale, culturelle, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue, ou des connaissances scientifiques françaises, soit pour exercer des actions concrètes en faveur du pluralisme de la presse.
- Les établissements publics charitables, aux mutuelles et organismes soutenant des œuvres d'assistance ou de bienfaisance, la défense de l'environnement naturel, ou la protection des animaux.

Certaines associations ouvrent la possibilité aux donateur-ices ou légataires de bénéficier d'exonération des droits de mutation à titre gratuit, lorsque ces donations et legs concernent un des cas suivants :

- Œuvres d'art destinées à faire partie d'une collection, de monuments ou d'objets ayant un caractère historique, de livres, d'imprimés ou de manuscrits.
- Associations déclarées depuis au moins trois ans à la date de réception de la libéralité et qui poursuivent un but exclusif d'assistance et de bienfaisance (fondation ou congrégation).
- Donations d'argent ou de biens immobiliers pour permettre l'achat d'œuvres d'art, de monument ou d'objets à caractère historique.
- Les dons et legs effectués à des associations œuvrant dans le domaine de la recherche médical ou scientifique de manière désintéressée.

Toute association qui bénéficie d'au moins 153 000 € de dons doit faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes et publier ses comptes annuels au JOAFE.

**Droit de retour conventionnel** : Cette clause consiste à prévoir dans l'acte de donation que si le donataire (c'est-à-dire le bénéficiaire de la donation) décède avant le donateur, alors le bien revient dans son patrimoine.

**La clause dite d'inaliénabilité** : Cette clause permet d'interdire au donataire de vendre ou de transmettre le bien reçu. Cela peut être une interdiction absolue de vendre ou une interdiction de vendre à certaines personnes désignées dans l'acte. Toutefois, cette clause doit impérativement être limitée dans le temps (maximum 20 ans) et justifiée.

### La fondation Terre de liens

La fondation est habilitée à recevoir des biens de toutes natures :

Des biens immobiliers ou mobiliers : terrains, maisons, immeubles, contrats d'assurance vie, œuvres d'art, bijoux, meubles de valeur, comptes bancaires, titres financiers, sommes numéraires... Selon les cas et les volontés exprimées, la fondation conserve ou revend les biens immobiliers transmis et pourra ainsi en retirer des liquidités afin de soutenir les missions sociales de la fondation.

Des propriétés agricoles terres et/ou bâtiments. La fondation garantit la pérennité de l'usage agricole et préserve ainsi l'histoire du bien, tout en aidant de jeunes agriculteurs à s'installer. Selon les cas, et surtout les conditions posées dans le testament, la Fondation peut décider de conserver ou de revendre le bien transmis.

## Une levée de fonds par parts sociales

Une levée de fonds par prise de parts sociales constitue un circuit sans intermédiaire et à moindre coût par rapport aux autres sources de financement possibles. Elle permet aux structures sous forme coopérative d'augmenter leur capital social en accueillant de nouveaux sociétaires, tout en garantissant la solidité du projet collectif au travers la consolidation de ses fonds propres, et l'impulsion d'un effet levier auprès d'autres organismes financeurs. Elle permet en particulier de leur signaler l'adhésion d'une communauté à un projet, sa volonté de contribuer à son financement et à son fonctionnement, dans une logique de plébiscite.

Contrairement à d'autres sources de financements participatifs, la prise de parts sociales permet d'intégrer les donateur·ices au projet collectif en leur conférant un droit de vote (1 personne = 1 voix) en Assemblée Générale, leur permettant de participer aux décisions et orientations stratégiques du projet. Afin de réunir une large communauté et dans une logique éthique d'inclusivité financière, l'Après M à Marseille a développé un dispositif de parts sociales suspendues. Sur le modèle du café suspendu italien, ce dispositif permet de financer des parts sociales pour d'autres personnes par donation de parts. Cette forme de solidarité financière permet à chacun·e d'intégrer la coopérative, sans que le coût de la part soit un obstacle.

### Terre de Liens : l'épargne solidaire comme outil d'implication responsable des citoyen·nes dans une politique de soutien aux pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.

Plutôt que placer son argent en banque, l'épargne solidaire se formalise par l'achat d'actions Terre de Liens (1 part = 105€), faisant des citoyen·nes des actionnaires solidaires. Les fonds placés à la Foncière Terre de Liens sont investis dans l'achat de terres et de fermes pour soutenir des producteur·ices ayant fait le choix d'une agriculture bio et à taille humaine. À travers un projet d'éducation populaire et un outil d'investissement collectif, le mouvement permet aux citoyen·nes de se mobiliser pour la préservation des terres agricoles et d'agir pour la création de nouvelles fermes.

#### Caractéristiques :

La Foncière Terre de Liens s'est distinguée comme un des meilleurs investissements solidaires existant en France (Grand prix Le Monde-Finansol), en plus des garanties (Autorité des marchés financiers, Agrément ESUS) et du label Finansol qui lui ont été accordées.

Elle repose sur différents outils :

- Souscription en ligne (espace dédié aux actionnaires).
- Dons ou legs de patrimoine (réduction de l'impôt sur le revenu de 66 % de la valeur du don).
- Offrir ses intérêts de compte épargne ou livret NEF.

Le placement offre une faible rentabilité mais peu de risques. La Foncière Terre de Liens ne rémunère pas les actions (pas de partage/reversement des bénéfices éventuels).

## 2.3.4. LES FINANCEMENTS PUBLICS

### PRINCIPES ET DÉFINITION DES SUBVENTIONS PUBLIQUES

La loi ESS (2014) définit les subventions publiques comme des contributions en numéraire ou en nature (mise à disposition de locaux ou de personnel) justifiées par un intérêt général et attribuées à une structure sans contrepartie. Les subventions peuvent porter sur la réalisation d'une action ou un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de la structure. Les subventions proviennent pour près de ¾ des collectivités territoriales (Communes, Régions, Départements et Intercommunalités), ainsi que du Ministère de la Culture et des DRAC.

Si on observe des modifications importantes dans les formes de financements publics accordés, avec une baisse des subventions au profit de la commande publique, la circulaire Valls de septembre 2015 réaffirme la subvention comme outil de coopération et de partenariat privilégié entre l'association et la puissance publique. De manière non-exhaustive, nous présentons les principaux outils de financement public qui peuvent être mobilisés dans le cadre d'une stratégie de maîtrise foncière.



Guide des relations entre associations et financeurs publics, une illustration par la culture, OpaleCRDLA Culture, 2017

[https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2017\\_opale\\_guideassocfinanceurspublics\\_crkla\\_culture.pdf](https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2017_opale_guideassocfinanceurspublics_crkla_culture.pdf)

### LES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Une subvention en investissement permet à une institution publique de participer au financement des investissements d'une structure. Cette forme permet de comptabiliser cet apport dans le bilan d'activité des deux organisations. Selon les différentes phases d'une opération immobilière, cet apport peut financer des études (de préfiguration, de diagnostics, etc), une aide à l'acquisition immobilière, des travaux d'aménagement, de rénovation et valorisation du patrimoine, ou des équipements en matériel (à l'exclusion du simple renouvellement).

Pour connaître les possibilités de financements, il est conseillé d'identifier les priorités poursuivies, les programmes de financement existants, ainsi que des exemples de projets soutenus par les institutions et organismes publics. Les appels à projets sont les modalités de soutien les plus utilisés pour donner lieu à des subventions mais une structure peut directement demander ce concours financier à une institution publique.

L'éligibilité aux subventions en investissement peut varier si la structure est propriétaire ou locataire. Les subventions pour le portage des travaux sont généralement non éligibles aux structures locataires car elles bénéficient *in fine* aux propriétaires.

### Des modes de financements stables : les Conventions Pluriannuelles d'Objectifs et de moyens

Les débats au sein du mouvement associatif et de l'ESS ont pointé les limites des procédures d'appel à projet, leur caractère chronophage, leurs effets de mise en concurrence et leurs effets sur les parcours artistiques et l'emploi culturel. Pour permettre aux collectifs et structures artistiques de construire une stratégie de maîtrise foncière sur le long terme, dans une forme sécurisée et avec l'ensemble des acteur·ices concerné·es, une réflexion s'impose pour inventer d'autres manières de travailler. Le développement de Conventions Pluriannuelles d'Objectifs et de moyens (CPO) en appui aux dynamiques de coopération entre professionnel·les des arts et de la culture, territoires, habitant·es, et collectivités territoriales donne un cadre de travail commun qui suppose de concevoir les politiques culturelles comme de véritables politiques de la relation, capables de favoriser l'émergence et l'épanouissement des communs culturels.

Les CPO sont les supports privilégiés pour inscrire le soutien de la puissance publique à une association dans la durée. Contrairement aux conventions annuelles, les CPO assurent aux associations une visibilité budgétaire à partir d'une stabilité du soutien public. La convention d'objectifs et de moyens entre une structure et une administration permet de fixer, pour une ou plusieurs années, les engagements respectifs autour d'un projet artistique et culturel, en adéquation avec des objectifs de politique publique. Les acteur·ices culturel·es s'engagent à assurer la mise en œuvre d'un programme d'actions. L'administration s'engage à y contribuer financièrement de manière structurante. Ce conventionnement est un instrument permettant de conforter le modèle économique des structures, tout en consolidant des partenariats public-communs capables de soutenir leur émergence. Cela nécessite une compréhension fine des relations qui s'engagent entre les communs culturels, le territoire et celles et ceux qui les font vivre.



## LES FONDS EUROPÉENS

Les fonds européens structurels et d'investissements (fonds ESI) sont les principaux instruments financiers de la politique de l'Union Européenne. Il en existe plusieurs programmes, dont les principaux pour le secteur culturel sont :

**Le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER)** sur la recherche et l'innovation, l'amélioration de la compétitivité des PME, le développement du numérique, ainsi que la transition écologique.

**Le Fonds Social Européen (FSE+)** pour des projets en faveur de l'emploi, de l'inclusion sociale et de la lutte contre la pauvreté, de l'éducation et de la formation.

Ces programmes se font en complémentarités d'autres financements, telles que **Europe Créative** dédié au secteur culturel et créatif, **Erasmus +** pour la mobilité, la formation et la coopération ou **Horizon Europe** pour la recherche et l'innovation européenne.

Les fonds européens sont versés en remboursement des dépenses engagées, contrairement aux subventions locales ou nationales qui sont souvent allouées en amont, bien que les porteur·euses puissent bénéficier d'une avance en début de projet. Une trésorerie solide et des moyens administratifs sont nécessaires pour réaliser et suivre le projet.

### LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL (FEDER)

#### Caractéristiques :

Le FEDER est le fonds européen structurel d'investissement le plus important qui a pour objectif de contribuer à atténuer les disparités entre les niveaux de développement des régions européennes et à améliorer les conditions de vie dans les régions les moins favorisées.

#### Quels sont les objectifs poursuivis ?

Son large champ d'intervention concerne des projets qui favorisent le développement économique, la création d'emplois, l'innovation, la transition énergétique, l'amélioration des infrastructures et la préservation du patrimoine culturel.

Pour la période 2021-27, la politique européenne poursuit cinq objectifs stratégiques, avec une attribution d'au moins 30% de sa dotation à la transition écologique et 8% au développement urbain.

#### Qui peut le solliciter ?

Associations, SCIC, entreprises, autorités locales et régionales, établissements publics, etc

L'éligibilité des groupes cibles est définie dans des programmes par chaque autorité de gestion.

#### Qui est en charge du programme ?

Distribuée par la commission européenne à des autorités locales (Conseils Régionaux ou à l'Etat)

#### Quelles sont les dépenses éligibles :

Dans le cadre du portage d'une opération immobilière, le fléchage des fonds peut correspondre :

- Aux travaux de dépollution et réhabilitation de bâtiment, dont le soutien à la rénovation énergétique (isolation, le développement d'énergie renouvelable, etc).
- Au soutien la filière du réemploi et à l'économie circulaire.
- Au soutien à la biodiversité et la renaturation d'un site déqualifié.

#### Pour quel montant ?

La France recevra pour la période 2021-2027 16,8 milliards d'euros au titre des fonds structurels européens, dont 9,1 milliards d'euros du FEDER.

Le FEDER propose des cofinancements qui varient selon la catégorie de région (les plus et les moins développées économiquement) dans laquelle s'inscrit le projet, allant jusqu'à 85% de cofinancements.

## LES FONDS FRICHES ET FONDS VERTS POUR FINANCER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Les lieux peuvent s'associer à leurs collectivités territoriales de référence pour mobiliser les fonds nationaux afin de financer la transition écologique de leur bâtiment (isolation, mise aux normes de sécurité et d'accessibilité, le désamiantage, le ravalement ou l'étanchéité du bâti, etc.) et de leurs espaces extérieurs le cas échéant. Ces travaux représentent un coût important et leur financement s'inscrivent dans les politiques publiques qui visent à la fois à réduire les dépenses énergétiques et les pollutions liées aux espaces bâtis et à préserver la biodiversité.

Dans le cadre du plan de relance depuis 2021, l'État déploie des fonds friches pour le financement des opérations de recyclage des friches et plus généralement de foncier déjà artificialisé, au travers des appels à projets régionaux, pilotés par les Préfets de Région et des appels à projets national lancé par l'ADEME. Les « fonds friches » s'inscrivent dans les fonds verts, des dispositifs de financement étatiques dédiés à accélérer la transition écologique dans les territoires.

### LE FOND VERT (PLANIFICATION PROGRAMMÉE JUSQU'À 2027)

#### Caractéristiques :

Ouvert en 2022, le « Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires » appelé Fonds vert est un dispositif visant à accélérer la transition écologique dans les territoires par des financements dédiés.

#### Quels sont les objectifs poursuivis ?

1°/ Performance environnementale : pour encourager la rénovation énergétique des bâtiments publics locaux, le tri à la source et la valorisation énergétique des biodéchets, la modernisation de l'éclairage public.

2°/ Adaptation des territoires au cadre de vie : pour renaturer les villes et villages afin de lutter contre les îlots de chaleur et prévenir les risques naturels.

3°/ Amélioration du cadre de vie : pour soutenir des projets de sobriété en matière de mobilité (ZFE-mobilités, développement du covoiturage, etc.) et en matière foncière (recyclage des friches, etc.). Le fonds porte également le financement du déploiement de la stratégie nationale pour la biodiversité dans les territoires.

### Des outils de connaissance du foncier et d'aide à la reconversion des friches

Les friches présentent sur le territoire n'ont pas encore fait l'objet d'un recensement exhaustif, aussi pour les institutions publiques, le travail d'identification de ces sites est un enjeu majeur. Sous l'impulsion des fonds friches, des outils de connaissance du foncier et d'aide à la reconversion des friches ont été développés pour appuyer les collectivités et opérateur·ices dans l'inventaire des friches et la mise en œuvre opérationnelle des projets, tels que :

**Casias** : la carte des anciens sites industriels et activités de services pour connaître la pollution des sites et des sols.

**Cartofriches** : site d'inventaire national des friches du Cerema (recensement de 8300 friches sur l'ensemble de la France, issues d'observatoires locaux, des appels à projets fonds friche, d'un retraitement des bases Basias-Basol et de remontées par des utilisateur·ices).

#### Qui peut le solliciter ?

Les collectivités territoriales et leurs partenaires publics ou privés. Les lieux culturels qui occupent un bâtiment appartenant aux collectivités locales et leurs groupements peuvent solliciter un partenaire public pour co-porter une demande d'instruction.

#### Qui est en charge du programme ?

La coordination du programme budgétaire est assurée par la Direction générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN).

#### Quelles sont les dépenses éligibles ?

Les crédits pourront financer les investissements relatifs à l'action de recyclage d'une friche, tels que :

- des études (relevant notamment de la méthodologie nationale de gestion des sites et sols pollués) ;
- des acquisitions foncières ;
- des travaux de démolition, dépollution, réhabilitation de bâtiment, restauration écologique des sols et renaturation, et d'aménagement.

#### Pour quel montant ?

Le montant du financement est déterminé en tenant compte de :

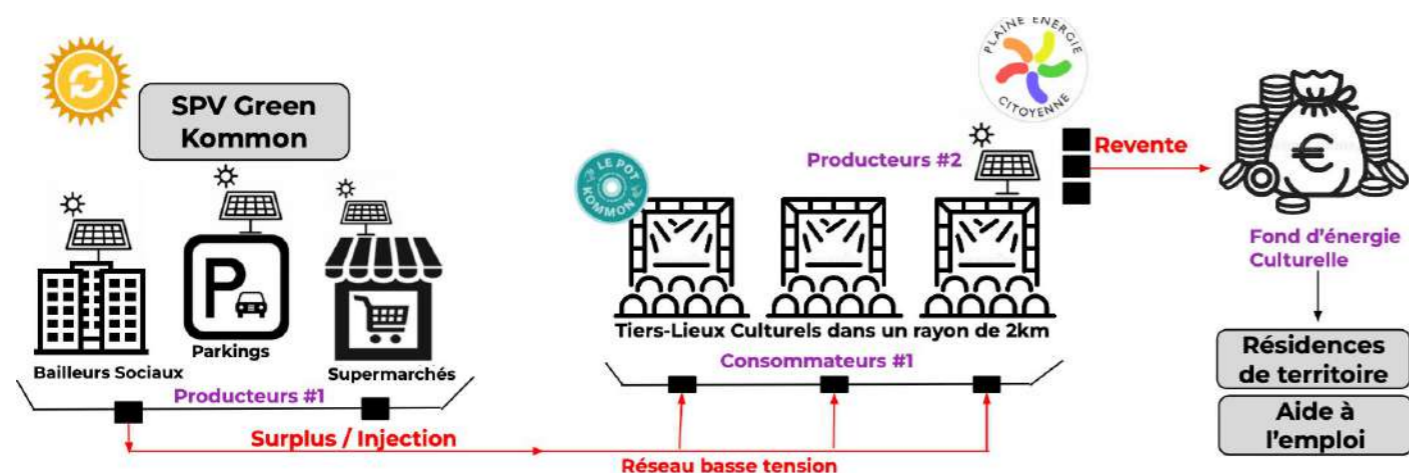
- La capacité de contributions financières des collectivités locales
- La fragilité socio-économique du territoire (taux de chômage, évolution démographique, emploi, vacance de logement et du foncier économique, etc.) ;
- Des contraintes opérationnelles du projet (tension du marché, dureté foncière, autorisations réglementaires nécessaires à sa réalisation, etc.) ;
- De l'exemplarité du projet (caractère social ou solidaire de la production locale, caractère patrimonial des bâtiments, exemplarité environnementale, paysagère, impacts en matière de maintien et/ou création d'emplois et de consolidation d'une filière économique structurante, qualité de la concertation, etc.).

La mutualisation des coûts et contribution à la transition écologique territoriale : l'exemple de Green Kommon – lauréat Alternative verte 2 (France 2030)

Pot Kommon est un groupe de tiers-lieux culturels du territoire de Plaine Commune existant depuis 2017 (Le 6b (St-Denis), Mains d'Oeuvres (St-Ouen), La Villa Mais d'Ici et Les Poussières (Aubervilliers) qui produit de la ressource coopérative, artistique et culturelle pour l'ensemble des Tiers-Lieux du territoire. Il a été labellisé en consortium Fabrique de Territoire par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) en 2020. Il repose sur la coopération entre ses membres et produit chaque année des visites de lieux, des conférences, de la formation professionnelle par les usages et une résidence artistique mutualisée sur l'ensemble de la Seine-Saint-Denis (93). Les lieux se sont alliés dès 2022 pour négocier ensemble les prix de leur électricité, par l'intermédiaire d'un courtier, réinvestissant l'argent économisé dans leur fonctionnement.

Green Kommon est le projet d'expérimentation du consortium pour la transition écologique des bâtiments : ils expérimentent la production collective d'énergie renouvelable comme opportunité économique pour le secteur culturel, capable de contribuer à une accélération de la transition écologique des bâtiments à l'échelle du territoire, et à l'économie culturelle. Ils portent ensemble la création d'un fonds d'énergie culturelle par la mise en place de boucles d'autoconsommation collective et la création de centrales photovoltaïques dédiées. Ce fonds contribue à la diversité culturelle du territoire par le financement de résidences artistiques et le soutien à l'emploi culturel.

Création d'un fond d'énergie culturelle :



### 2.3.5. LES FINANCEMENTS PRIVÉS

Une levée de fonds institutionnelle correspond à une collecte d'argent auprès d'organisations qui investissent ou prêtent des fonds à titre propre ou pour le compte de tiers dans divers véhicules d'investissements dans le but de réaliser des rendements financiers. Les investissements et les prêts bancaires représentent deux logiques différentes pour lever des fonds et de la dette.

#### PRÊT

##### DÉFINITION

Une somme d'argent est fournie par un-e prêteur-euse à un-e emprunteur-euse qui a l'obligation de lui rembourser le montant prêté, accompagné d'intérêts et selon des modalités définies entre les deux parties (durée de remboursement, taux d'intérêt, différé de paiement).

L'emprunteur-euse a ensuite une dette envers un-e prêteur-euse, c'est ce qu'on nomme «soulever» ou «faire appel à la dette».

##### DIFFÉRENCE D'ÉCRITURE COMPTABLE ET D'UTILISATION

Le montant du prêt est enregistré comme une augmentation de la trésorerie ou du compte bancaire de la structure. En parallèle, une dette est enregistrée au passif du bilan de l'entreprise pour refléter l'obligation de rembourser le montant du prêt avec intérêt.

Les intérêts sur le prêt sont ensuite comptabilisés comme une charge d'intérêt dans le compte de résultat de la structure au fur et à mesure qu'ils sont accumulés.

#### INVESTISSEMENT

##### DÉFINITION

Une somme d'argent est fournie par un investisseur à un projet bénéficiaire en contrepartie d'un retour sur investissement calculé sur ses résultats (bénéfices).

Les modalités de l'investissement sont conclues entre les deux parties : part de l'investissement dans le projet, droits de vote, taux d'intérêt et dividende, durée, etc.

Un investissement peut prendre plein de formes différentes d'instruments financiers (actions, obligations, titres participatifs, parts sociales).

##### DIFFÉRENCE D'ÉCRITURE COMPTABLE ET D'UTILISATION

Le montant de l'investissement est enregistré comme une augmentation de la trésorerie, des fonds propres ou quasi-fonds propres de la structure en fonction de l'instrument financier retenu.

Il permet donc d'augmenter ses capitaux propres et ses capacités d'investissement dans l'acquisition ou de rénovation de son bâtiment (apport en fond propre, garantie bancaire).

## LES FONDS D'INVESTISSEMENT « À IMPACT »

Un nouvel acteur intervient ces dernières années sur le marché financier : les fonds d'investissement « à impact », qui tendent à prendre une place croissante sur le marché. Ces fonds, qui peuvent être privés ou parapublics (comme la Banque des Territoires) ont pour objet d'investir des liquidités (à titre propre ou celles de leurs client·es) dans des projets à fort impact social ou environnemental, tout en assurant un rendement financier. Le montant investi dépend des besoins du projet mais aussi et surtout de l'intérêt qu'y portent les investisseurs pour leur retour sur investissement. Le fonctionnement économique du projet considéré est évalué à l'aune de sa capacité à rémunérer le capital investi. L'objectif de l'investisseur est de réaliser une plus-value via la rémunération annuelle du capital mobilisé et lors de la cession de ses titres sociaux, souvent après 3 à 7 ans au sein du projet.

Si le marché de l'investissement à impact s'adresse à des réalités très diverses, il est peu probable que ces fonds investissent dans des entités à but non lucratif, comme des associations, car elles ne visent pas à générer des profits redistribuables. Dans un montage immobilier, la structure porteuse de projet peut décider de s'associer à ces investisseurs pour augmenter ses fonds propres ou quasi-fonds propres et diversifier ses sources de financement. Le recours à ces fonds implique à la fois un rendement financier sur investissement, et l'atteinte d'objectifs négociés avec ces investisseurs. Cela implique pour le lieu de prendre en compte les intérêts de la dette d'investissement, et de composer avec des indicateurs financiers et extra-financiers.

### Le fonds d'épargne salariale

Ce dispositif d'épargne collectif d'une entreprise permet à ses employé·es de constituer une épargne à long terme grâce à des versements réguliers prélevés sur leur salaire. Ce type de dispositif est souvent utilisé comme un outil de motivation et de fidélisation des salarié·es, ainsi que comme un moyen de participation aux résultats de l'entreprise.

Les fonds d'épargne salariale peuvent prendre différentes formes :

Plan d'épargne entreprise (PEE) : placement d'une partie de la rémunération des salarié·es dans un plan d'épargne collectif, généralement investi dans des supports financiers variés tels que des actions, des obligations ou des fonds communs de placement.

Plan d'épargne inter-entreprises (PEI) : le PEI est similaire au PEE, mais il est géré par une institution financière externe et est ouvert à plusieurs entreprises ou entités employeuses.

Intéressement et participation aux résultats de l'entreprise : distribution aux salarié·es de primes ou de parts sociales de l'entreprise, pouvant être placées dans des plans d'épargne salariale.

Les fonds d'épargne salariale offrent aux salarié·es la possibilité de constituer une épargne à long terme tout en bénéficiant d'avantages fiscaux et en les associant aux performances financières de leur entreprise.

### Les Fonds 90/10, principal outil de collecte d'épargne salariale

Les fonds 90/10, également connus sous le nom de fonds de partage ou de fonds de dotation 90/10, sont un mécanisme de financement utilisé dans certains projets d'investissement ou d'innovation sociale. Les investisseurs s'engagent à investir une partie de leur capital (généralement 90%) dans un fonds traditionnel ou commercial, tandis que les 10% restants sont investis dans un fonds de dotation ou une structure philanthropique. Les fonds investis dans le fonds de dotation ou la structure philanthropique sont alors utilisés pour soutenir des projets à impact social ou environnemental, souvent à travers des soutiens directs, des investissements à risque ou d'autres formes de financement à impact. Ce modèle permet aux investisseurs de combiner des objectifs de rentabilité financière avec des objectifs d'impact social ou environnemental, en consacrant une partie de leurs ressources à des projets identifiés comme ayant un fort potentiel de création de valeur sociale ou environnementale, tout en minimisant les risques financiers associés à ces projets. Ces fonds sont majoritairement mobilisés dans le cadre des plans d'épargne salariale via des Fonds Communs de placement (FCPE).

« Une cartographie des acteurs à Impact », FAIR, 2023

## LES PRÊTS BANCAIRES

Le financement d'une opération immobilière se fait de manière importante par de l'emprunt bancaire. Les prêts constituent une solution de financement avec remboursement majoré d'intérêts (à l'exception des prêts « 0% »), à court ou moyen terme. Les modalités d'emprunts sont différentes selon les banques, qui en déterminent les conditions de garanties, de durée et de taux d'intérêts. Face aux organismes de crédit classiques, il est possible de faire appel à des financeurs solidaires, tels que France Active, la Nef, la Banque des Territoires ou le Crédit Coopératif, qui ont une compréhension plus fine des modèles économiques des structures de l'ESS, et des logiques moins lucratives. Les accords de financements noués avec ces organismes sont généralement plus alignés avec le fonctionnement économique d'un lieu, et peuvent par ailleurs aider à déclencher des partenariats de financement avec des acteur·ices plus classiques du marché bancaire.

Les conditions généralement exigées sont les suivantes :

- **Une diversification des sources de financements** (plusieurs banques financent le même projet, crowdlending, etc) afin de partager le risque des financements du projet.
- **Des fonds propres suffisamment importants**, c'est-à-dire généralement supérieurs à plus de la moitié du capital social.
- **L'apport de garanties réelles**, tel que le nantissement des parts sociales, ou **personnelles**, bien que des aides sur les garanties d'emprunt ou les cautions puissent être également proposées.

La banque est libre d'accepter ou de refuser la demande d'emprunt sur la base du plan de financement fourni. En cas de refus, la banque doit motiver et argumenter sa décision, ce qui permet de déterminer les points sensibles du dossier pour les ajuster.

## LES RISQUES ET LES GARANTIES

### Analyser et limiter les risques

Se lancer dans une opération immobilière, pour l'acquisition ou la réhabilitation d'un bâti, demande de réaliser une analyse du risque pour identifier et limiter les risques qui lui sont liés. Il est alors recommandé de procéder à une évaluation de l'impact sur le projet et de la probabilité d'avoir lieu pour chacun des risques identifiés. (voir tableau)

Les risques peuvent être de plusieurs natures (liste non-exhaustive) :

- **Risque constructif** : augmentation du coût des matériaux, pénurie des matières premières, retard de livraison, vices cachés ;
- **Risque de gouvernance** : conflit au sein du collectif, départ d'un·e salarié·e, alourdissement des processus de décision ;
- **Risque locatif** : vacance des espaces (ateliers, studios), montant des loyers des résident·es, divergences preneur et bailleur, fin de bail ;
- **Risque temporel** : allongement des travaux, disponibilité des artisan·es, allongement des procédures (permis de construire, ERP, recours), décalage temps du projet et de l'immobilier ;
- **Risque financier** : augmentation des taux, retrait d'une subvention, inflation du coût de la vie, spéculation immobilière.

### Les risques habituellement perçus pour les lieux :

- Les subventions considérées comme non pérennes dans l'économie d'un lieu et non pris en compte dans l'évaluation et la viabilité de son modèle économique ;
- Le besoin d'avoir des usages et des activités définis et arrêtés dans la programmation du lieu (70% de « pré-commercialisation ») à rebours des usages fluctuant et à l'écoute des besoins des territoires ;
- Des chiffres ou des projections budgétaires sur l'activité (restauration, location, billetterie, loyers) non crédibles : prix trop faibles, occupation incertaine.

### Solliciter des garanties

Les garanties sont l'ensemble des engagements financiers ou matériels fournis par un lieu pour réduire les risques perçus par les banques et investisseurs et sécuriser l'obtention d'un prêt ou d'un investissement. Elles sont une protection pour les partenaires en cas de défaut de paiement de l'emprunteur et peuvent être utilisées pour compenser les pertes subies. L'objectif principal d'une garantie est d'atténuer le risque financier pour la partie fournissant les fonds.

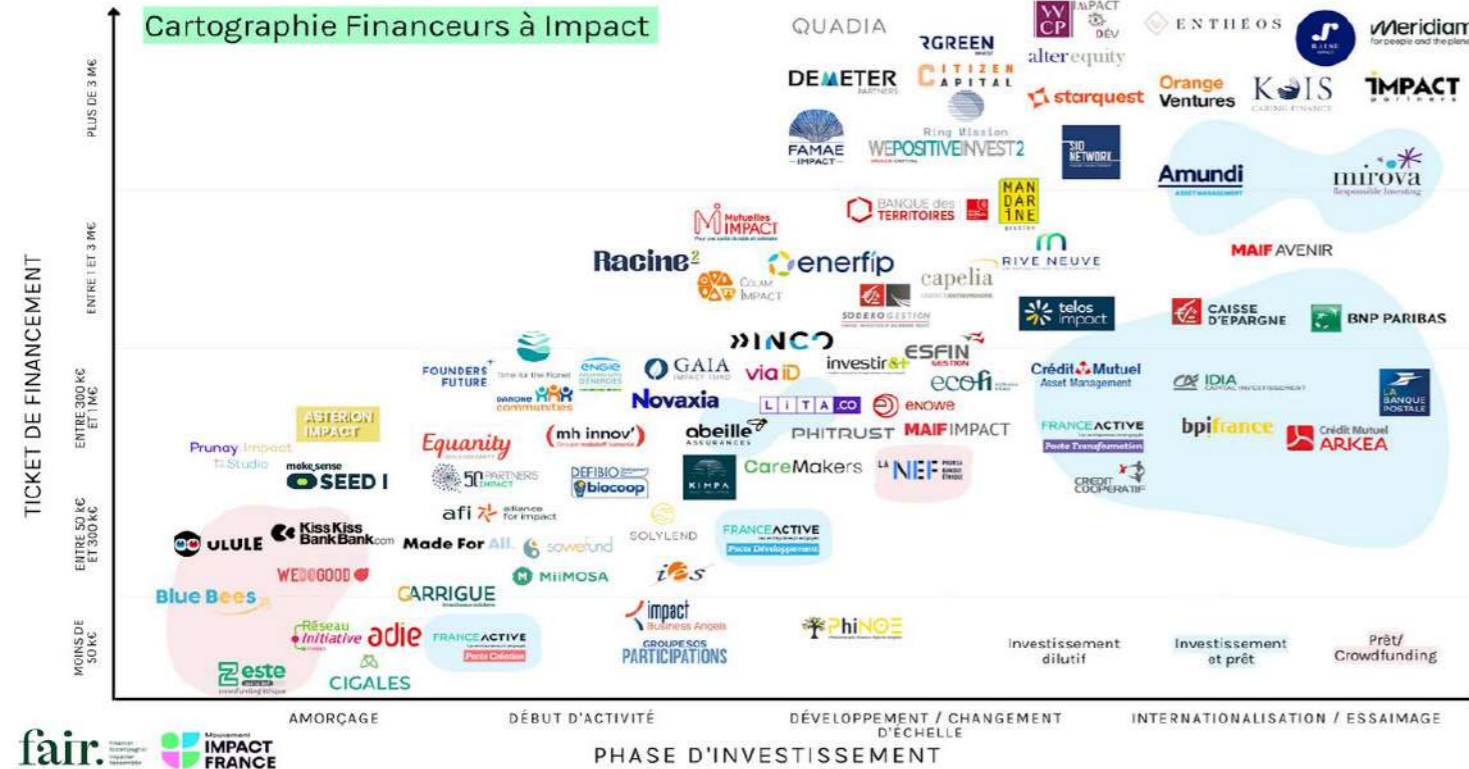
Les différentes formes de garanties possibles pour les banques et investisseurs :

- Garanties réelles : biens immobiliers, équipements ou stocks ;
- Garanties personnelles : cautions ou garanties de biens personnels d'un·e membre du collectif ;
- Garanties financières : garanties bancaires ou de la collectivité, lettre d'engagement des autres partenaires financiers ;
- Garanties de performance ou contractuelles : taux d'occupation, taux de commercialisation, études comparatives (benchmark), rapports d'activité ou lettres de soutien de partenaires locaux.

Des contre-garanties peuvent également être demandées, en supplément aux premières garanties citées, mais sont fournies par un tiers, souvent un organisme public ou une autre institution financière : Etat, Banque publiques d'investissement (BPI), Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (Ifcic), etc.

### IMPACT

	Mineur	Faible	Moyen	Fort	Majeur
Quasi inévitable					
Probable					
Possible					
Faible					
Rarissime					



LES PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS PAR  
L'INSTITUT POUR LE FINANCEMENT DU  
CINÉMA ET DES INDUSTRIES CULTURELLES :

Créé en 1983, l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (Ifcic) a vocation à accompagner les investissements et les besoins financiers de projets et structures culturelles, dans une logique de complémentarité à d'autres types de financements (subventions, autofinancement, mécénats, etc).

**Les structures bénéficiaires de cette garantie**

Les entreprises ou associations culturelles et créatives relevant du champ du Ministère de la culture, même si ces structures peuvent évoluer à l'intersection de plusieurs secteurs (cinéma et audiovisuel ; spectacle vivant ; musique ; théâtre, etc). Pour les prêts accordés par l'Ifcic, une condition de ne pas être en difficulté au sens de la réglementation européenne est exigée (absence de procédure judiciaire).

**La garantie**

La garantie de l'Ifcic constitue une participation en risque au bénéfice de la banque lorsqu'elle finance une entreprise ou une association culturelle et créative. Elle constitue souvent un « déclencheur » décisif de l'intervention des banques. La garantie s'applique à tous types de crédits bancaires (crédits à moyen ou long terme, crédits immobiliers, crédits-bails, cautions, etc), hormis les prêts personnels qui sont exclus. Les investissements immobiliers (acquisition, construction, travaux) peuvent ainsi faire l'objet d'une garantie et faciliter le recours au financement bancaire (crédit baux mobilier ou immobilier, etc).

**Les caractéristiques de la garantie**

La garantie de l'Ifcic couvre une part du risque prise par la banque quand elle accorde un crédit. Le taux de garantie correspond varie entre 50% et 70% en fonction de l'objet des crédits. Le taux de garantie est de 50%, pouvant être majoré à 70%, pour les cas suivants :

- Les crédits d'un montant maximum de 300 000 euros,
- Les crédits d'un montant maximum de 1 500 000 euros, destinés au financement d'opérations de reprises d'entreprise ou de fonds de commerce

La garantie n'est pas une caution mais intervient en partage de risque avec la banque. Elle ne se substitue pas aux obligations de l'emprunteur quant au remboursement du crédit. Le risque minimum porté par la structure sera de 30%, quelle que soit la quotité de cogarantie globale donnée par l'établissement bancaire et l'Ifcic.

L'Ifcic intervient également avec des prêts qui ont vocation à financer le développement et la consolidation de l'activité de la structure. Si les prêts pour des acquisitions immobilières sont exclus de ce type de financement, une aide au développement et à la structuration peut aider à débloquer des financements ultérieurs à l'investissement.

Plus d'informations sur le site de l'Ifcic sur les conditions de déclenchement de la garantie, les éléments à fournir et les accompagnements proposés.



Site de l'Ifcic : [Conditions de déclenchement de la garantie, éléments à fournir et accompagnements proposés](#)

# 3

## LES POLITIQUES PUBLIQUES DE PÉRENNISATION DU FONCIER CULTUREL

### 3.1. COLLECTIVITÉS ET AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE : ENJEUX ET GRANDES NOTIONS

### 3.1.1. POUR UNE POLITIQUE PUBLIQUE-COMMUNS POUR LE FONCIER CULTUREL

Le soutien des acteurs publics aux lieux en tant que communs culturels doit trouver à s'inscrire dans une logique de partenariat public-commun. En prenant en compte la maîtrise d'usage des communautés citoyennes engagées dans la gestion d'un lieu, les collectivités s'engagent pour le développement des espaces démocratiques de proximité. Cet engagement appelle une réflexion approfondie sur la coopération entre les politiques culturelles publiques, les institutions culturelles et les projets citoyens.

La notion de commun permet d'identifier les communautés mobilisées pour produire et organiser des ressources gérées collectivement, à partir des règles de gouvernance ayant la double fonction d'entretenir la ressource elle-même, et sa communauté de référence, qui peut être ouverte à tous·tes. Au cœur des communs se loge un idéal démocratique de délibération collective des usages, d'appropriation des enjeux, d'apprentissage et de participation à la vie collective, notamment locale.

Les travaux de la Commission Rodotà (2007-2008) proposent une définition des communs qui se fonde sur « l'usage civique » des biens, en partant des « choses qui expriment des utilités fonctionnelles à l'exercice des droits fondamentaux ainsi qu'au libre développement de la personne » (projet de loi Rodotà, art. 13.c). Elle intègre une dimension inter-générationnelle, affirmant que les biens communs doivent faire l'objet d'une protection juridique « en vue du bénéfice des générations futures ».

Une collaboration entre les institutions et les communs culturels doit permettre de favoriser la création et la préservation de biens et de pratiques culturelles accessibles à tous·tes, dans une logique de droits culturels. **La loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe, 2015) a maintenu le principe de la compétence partagée des collectivités territoriales dans le domaine de la culture. La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (Loi LCAP, 2016) a précisé les objectifs de l'intervention des collectivités publiques dans le domaine de la création artistique, qui ne faisait jusqu'ici l'objet d'aucune disposition législative. Les deux textes affirment les droits culturels comme l'horizon premier des politiques publiques culturelles.**

La régulation et l'accompagnement des lieux en tant que communs culturels doivent être conçus de manière à soutenir ces initiatives sans les figer, préservant ainsi leur dynamique citoyenne – au sens le plus large de la participation de tous·tes à la vie de la cité. Il est crucial de trouver un équilibre entre la nécessité de protéger ces communs culturels tout en évitant une institutionnalisation par le haut qui pourrait contreviendrait à leur nature auto-gestionnaire. Il s'agit au contraire de garantir et soutenir leur capacité à développer des dynamiques d'innovation sociale ancrées dans une volonté de contribuer à une plus grande justice sociale, économique et écologique.

Les acteurs publics dans le domaine culturel doivent ainsi jouer un rôle de facilitateurs, encourageant la diversité des expressions culturelles et des dynamiques d'éducation populaire. Ils doivent veiller à ce que les communs culturels restent des espaces ouverts et progressistes, espaces de mise en œuvre et de célébration de la richesse de la diversité culturelle et de la créativité collective.

### 3.1.2. COMPÉTENCES ET MANDATS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Les collectivités territoriales (commune, Établissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI), département, région) agissent dans le cadre de compétences que la loi leur attribue (loi NOTRe, 2015) et ne peuvent exercer de tutelle entre elles. Certaines compétences gardent un caractère transversal et restent partagées entre les différents échelons de collectivités : égalité entre les femmes et les hommes, culture, sport, tourisme, langues régionales et éducation populaire.

Plus globalement, cette nouvelle définition des compétences s'accompagne d'un accroissement du rôle des régions et d'un renforcement de l'intercommunalité au détriment de la commune avec l'objectif d'en réduire le nombre (34 934 en 2023).

**L'intercommunalité :**  
L'intercommunalité désigne une forme de coopération entre les communes qui peuvent se regrouper pour :

- gérer en commun des équipements ou des services publics (ramassage des ordures ménagères, assainissement, transports urbains...);
- élaborer des projets de développement économique, d'aménagement ou d'urbanisme à l'échelle d'un territoire plus vaste que celui de la commune.

Cette coopération est mise en œuvre au sein d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) : syndicats de communes ; communautés de communes ; communautés urbaines ; communautés d'agglomération ; métropoles. Les EPCI sont soumis au principe général de spécialité qui ne leur donne compétence que pour les domaines et les matières que la loi leur attribue ou pour ceux qui leur sont délégués par les communes membres.

	COMMUNE	EPCI	DÉPARTEMENT	RÉGION
<u>Election et durée des mandats</u>	Scrutin de liste (2 tours) pour six ans.	Scrutin de liste (2 tours) pour six ans, en même temps que l'élection du conseil municipal	Scrutin uninominal (2 tours) par canton pour six ans	Scrutin mixte (majoritaire et proportionnel en 2 tours) pour six ans.
<u>Organe délibérant</u>	Conseil municipal	Conseil communautaire	Conseil général élu au suffrage universel direct pour six ans.	Conseil régional élu au suffrage universel direct pour six ans.
<u>Organe exécutif</u>	Maire. Iel est élu par et au sein du conseil municipal.	Président·e. Iel est élu·e par et au sein du conseil communautaire.	Président·e. Iel est élu·e par et au sein du conseil général.	Président·e. Iel est élu·e par et au sein du conseil régional.
<u>Fiscalité</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxe d'habitation</li> <li>• Taxe foncière</li> <li>• Contribution économique territoriale (CET)</li> <li>• Taxe de séjour</li> <li>• Taxe sur les surfaces commerciales (Tascom)</li> <li>• Taxe ou redevance d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM ou REOM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxe foncière</li> <li>• Contribution économique territoriale (CET)</li> <li>• Taxe de séjour</li> <li>• Taxe sur les surfaces commerciales (Tascom)</li> <li>• Taxe ou redevance d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM ou REOM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxe foncière</li> <li>• Droits de mutation (ou droits d'enregistrement)</li> <li>• Taxe départementale des espaces naturels sensibles (TDENS)</li> <li>• Taxe départementale sur les espaces naturels et les sites (TDENS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE)</li> <li>• Cartes grises</li> </ul>
<b>DOMAINES DE COMPÉTENCES</b>				
<u>Urbanisme et aménagement</u> <sup>47</sup>	Elaboration du Plan Local d'Urbanisme (PLU) Délivrance des permis de construire Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) Droit de préemption urbain	Chaque EPCI détermine les compétences qu'il exerce en lien avec ses communes membres selon un cadre réglementaire défini	Délimitation du périmètre d'intervention pour la protection et la mise en valeur des espaces agricoles et naturels périurbains et exercice du droit de préemption dans le périmètre	Schéma régional d'aménagement du territoire Contrat Etat-Région
<u>Enfance, jeunesse, accueil, activités extra et périscolaire</u>	Haltes-garderies Crèches Centres de loisirs		Crèches Protection des mineurs	
<u>Enseignement, formation professionnelle et apprentissage</u>	Construction, équipement et entretien des écoles maternelles et primaires		Construction, équipement et entretien des collèges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction, équipement et entretien des lycées</li> <li>• Mise oeuvre de la formation professionnelle et d'apprentissage (jeunes et adultes)</li> </ul>
<u>Transports, voirie et infrastructures</u>	Transport scolaire dans le Périmètre des Transports Urbains (PTU) Transports urbains des personnes Construction et entretien de la voirie communale Pots de plaisance		Transport scolaire hors PTU Transports routiers non urbains de personnes Construction et entretien de la voirie départementale Ports maritimes, de commerce et de pêche	Transports ferrés régionaux de voyageur·euses Aménagement, entretien et gestion des aéroports civils Ports Fluviaux Schéma régional de transports
<u>Action sociale et santé</u>	Aides aux personnes en difficultés (via le Centre communal d'action sociale)		Protection maternelle et infantile Aide sociale à l'enfance Revenu de Solidarité Active (RSA) Aides aux personnes en situation de handicap Allocation personnalisée à l'autonomie (APA)	
<u>Environnement et développement durable</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et traitement des ordures ménagères</li> <li>• Distribution de l'eau potable</li> <li>• Création et entretien des réseaux d'assainissement</li> <li>• Création et entretien des parcs et jardins</li> </ul>		Service départemental d'incendie et de secours (SDIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan régional d'élimination des déchets</li> <li>• Réserves et parc régionaux naturels</li> </ul>

<sup>47</sup> <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/repartition-des-competences-en-matiere-durbanisme>

### 3.1.3. OUTILS ET DOCUMENTS D'URBANISME

Les documents d'urbanisme sont, comme les autres textes législatifs, soumis à la hiérarchie des normes : tout document de niveau supérieur impose ses orientations à celui de niveau inférieur et tout document de niveau inférieur doit prendre en compte ou être compatible avec les normes de rang supérieur.

#### Focus sur le Plan Local d'Urbanisme

##### Définition

Le plan local d'urbanisme est le « document d'urbanisme qui, à l'échelle du groupement de communes ou de la commune, traduit un projet global d'aménagement et d'urbanisme et fixe en conséquence les règles d'aménagement et d'utilisation des sols »<sup>48</sup>. Le PLU est ainsi l'un des instruments des outils synthétisant les enjeux d'urbanisme, d'environnement et de patrimoine au niveau local, ainsi que son équivalent au niveau intercommunal (PLUi).

##### Pourquoi et comment contester un PLU ?

1. Les motifs de contestation : il peut inclure des dispositions de restrictions de construction, des limitations d'occupation, des dispositions en matière d'accessibilité ou d'aménagement du territoire qui pourraient affecter l'environnement du lieu culturel.
2. Rassembler des preuves et des arguments juridiques étayés tels que des documents, des études d'impact environnemental, économique, social ou culturel, des témoignages, des études acoustiques, etc.
3. Vérifier les délais et les procédures en fonction de la juridiction locale et des lois nationales, souvent spécifiés dans les codes de l'urbanisme (en général, deux mois après affichage du permis).
4. Formuler la contestation : rédiger une lettre ou un dossier formel de contestation, décrivant précisément les arguments, en citant les références juridiques appropriées si nécessaire.
5. Déposer la contestation auprès des autorités compétentes, généralement la mairie ou l'organisme responsable de l'urbanisme de la Région.
6. Faire appel, si nécessaire, auprès d'une instance supérieure ou d'un tribunal administratif. Si nécessaire, il est possible de consulter un avocat spécialisé en droit de l'urbanisme pour obtenir des conseils juridiques et une représentation professionnelle dans la contestation.

##### Le zonage :

Le zonage du foncier est défini par les documents d'urbanisme. Il attribue à chaque parcelle un usage : agricole, naturel, urbain, à construire dans le futur, etc. Afin de mieux traduire localement le projet d'aménagement et de développement durables, le règlement prévoit une maîtrise de l'étalement urbain :

- **l'affectation des zones et la destination des constructions** : destinations, sous destinations, usages, natures d'activités et mixité ;
- **les caractéristiques urbaines, architecturales, naturelles et paysagères** : volumétrie, implantation, espaces non-bâties, stationnement ;
- **les équipements et les réseaux** : conditions de desserte des terrains par les voies et raccordements aux réseaux.

Le PLU établit un zonage du territoire. On y trouve principalement les zones suivantes :

- **Les zones urbaines (zone U)** : elles sont déjà équipées et urbanisées. L'équipement de réseaux collectifs d'assainissement est suffisant pour accueillir les constructions nouvelles.
- **Les zones à urbaniser (zone AU)** : il s'agit de zones à caractère naturel destinées à accueillir de futurs habitants ou de nouvelles entreprises. Cependant, l'urbanisation peut être progressive.
- **Les zones agricoles (zone A)** : elles sont réservées aux activités agricoles et au logement des seuls agriculteur-ices.
- **Les zones naturelles (zone N)** : elles sont préservées pour leur paysage, leur faune et leur flore.

À l'intérieur de chaque zone, des sous-secteurs peuvent préciser des affectations particulières<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Définition synthétisée par le site officiel des collectivités locales  
URL : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/competences/les-plans-locaux-durbanisme>  
<sup>49</sup> Pour en savoir plus, voir les outils du CEREMA (URL : [outil2amenagement.cerema.fr](http://outil2amenagement.cerema.fr)) et le géoportail de l'urbanisme (URL : [www.geoportail-urbanisme.gouv.fr](http://www.geoportail-urbanisme.gouv.fr))

#### HIÉRARCHIE DES NORMES

##### SOCLE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

##### PLANIFICATION SUPRA-COMMUNALE

##### PLANIFICATION LOCALE

##### PROJETS D'AMÉNAGEMENT

#### DOCUMENTS D'URBANISME

Documents nationaux :

- Code de l'urbanisme :
- définit le contenu des procédures d'évolution des documents d'urbanisme ;
- impose des règles particulières sur des territoires à enjeux (montagne, littoral) ;
- fixe les grands objectifs à poursuivre
- Loi Montagne, Loi Grenelle I & II, loi ALUR, loi ELAN, loi Climat & Résilience, loi SRU, Zéro Artificialisation Nette

Documents locaux :

- Schéma Directeur ou local d'Aménagement et de Gestion des Eaux
- Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires
- Plan d'Exposition au Bruit
- Plan de Gestion des Risques d'Inondation
- Schéma Régional des Carrières
- Programme d'équipement de l'État

**Schéma de cohérence territoriale (SCoT)** : détermine l'organisation spatiale et les grandes orientations de développement d'un territoire ou d'un bassin de vie (périètre intercommunal ou au-delà).

Il s'agit d'un document de planification stratégique, multi-thématique et pivot de la planification territoriale, assurant l'articulation entre le schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET, porté par la Région), et les documents d'urbanisme communaux et intercommunaux (cartes communales, plans locaux d'urbanisme et documents en tenant lieu).

Il n'est pas opposable aux tiers, seuls le PLU et la CC s'imposent directement aux autorisations de construire (avec quelques exceptions, comme le SCOT qui s'impose aux autorisations d'exploitation commerciale)

Documents sectoriels intercommunaux :  
Plan local de l'habitat  
Plan de mobilité

- **Plan local d'urbanisme (PLU) et Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi)** : fixent des règles très opérationnelles pour encadrer l'aménagement et l'utilisation des sols (zones constructibles, usage des constructions, implantation, densité, hauteur, stationnements, espaces verts). Ils sont les plans de référence pour l'octroi ou le refus des autorisations d'urbanisme, en respect des politiques nationales et des spécificités d'un territoire.
- **Carte communale (CC)** : permet principalement de délimiter, à l'échelle communale, les secteurs où implanter les constructions
- **Sans PLU ni CC, le Règlement National d'Urbanisme** s'applique, la règle générale étant alors que les constructions ne peuvent être autorisées que dans les parties urbanisées de la commune.

- Permis de construire, permis d'aménager, ...
- **Zone d'aménagement concertée (ZAC)** : Il s'agit d'une zone d'aménagement concerté sur laquelle la collectivité exerce son droit de préemption afin de créer des aménagements d'intérêt général. Selon les cas, l'initiative de cette création peut venir de l'État, d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public si la loi ou ses statuts le prévoient. La ZAC constitue une procédure d'initiative et d'intérêts publics, même si sa réalisation est susceptible d'être confiée à un aménageur privé. Elle est généralement utilisée pour des opérations d'une certaine envergure.

##### Où les consulter ?

Accéder au PLU et à la CC en ligne sur le site web officiel de la mairie de la commune concernée

Consultation sur place de la version papier du PLU / CC

Contactez les services d'urbanisme de la mairie si nécessaire si vous avez besoin de clarifications sur certaines parties du PLU / CC

### 3.1.4. LA FONCIÈRE SOLIDAIRE, UN OUTIL INNOVANT DE PARTENARIAT AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Les associations et coopératives qui gèrent des lieux culturels proposent des modalités d'organisation et de gouvernance collective associant divers·es acteur·ices (artistes-résident·es, salarié·es, usager·ères, bénévoles, collectivités, entreprises, etc.). Les lieux se développent en tant qu'espaces culturels et démocratiques de proximité, où s'expriment les besoins et les aspirations des communautés locales. En ce sens, ces lieux peuvent être compris comme des communs culturels. Le développement pérenne de ces lieux appelle à des politiques publiques qui reconnaissent ces formes collectives d'organisation des pratiques culturelles dans leur diversité, et qui soient volontaires dans le soutien d'un outil de mutualisation des lieux en tant que communs culturels.

La foncière culturelle solidaire sous forme coopérative est un outil partagé de pérennisation à même de renforcer la capacité des lieux à se pérenniser en mutualisant leurs efforts pour préserver le foncier culturel. Rassembler les lieux en son sein incarne l'ambition de développer un outil solidaire pour le secteur afin de répondre aux enjeux propres au foncier culturel. Il s'agit de mutualiser les ressources et les compétences déjà présentes au sein des lieux concernant leur maîtrise d'usage et leur maîtrise foncière. Il s'agit également de développer un outil de solidarité financière et en ingénierie pour les lieux qui sont menacés de disparition par la mise en concurrence de l'accès au foncier sur tout le spectre des territoires ruraux aux territoires densément urbanisés.

Le soutien des politiques publiques à un tel outil incarne un soutien direct à un accès équitable et inclusif à la culture pour tous·tes, indépendamment de la solvabilité des personnes, sur tous les territoires.

#### Favoriser les coopérations

Cet outil favorise les innovations sociales et écologiques issues des coopérations entre les lieux qui partagent des expérimentations artistiques, renouvellent les imaginaires et les pratiques culturelles, pédagogiques, économiques, de mobilité. La gestion du bâti et du foncier s'en trouve également bouleversée : les lieux revendiquent le partage des espaces et leur hybridité, une frugalité de leur aménagement, et portent un effort de transmission des savoirs de maintenance et de soin apporté aux infrastructures à travers les chantiers collectifs.

#### Diversifier les sources de financements

La foncière culturelle solidaire permet également une diversification des sources de financement pour la pérennisation du foncier culturel, en décuplant la capacité de levée de fonds des lieux autour d'un plaidoyer explicitant la cause des communs culturels. La foncière permet de mutualiser des financements publics issus d'une diversité de collectivités territoriales contribuant à la pérennisation du foncier culturel tout en assurant, à travers sa gouvernance partagée, une logique de péréquation entre les territoires les plus dotés et ceux ayant les besoins les plus importants en matière de communs culturels. La foncière constitue ainsi un outil de changement d'échelle du financement du foncier culturel tout en respectant la maîtrise d'usage des communautés des lieux auxquels la foncière apporte son soutien.

#### Mobiliser un large panel d'expertises et de savoir-faire

La foncière permet d'engager les structures associées au sein des lieux pluridisciplinaires dans des projets de transition écologique à l'échelle méso, voire macro, en mobilisant collectivement des financements régionaux, nationaux et européens (voir le projet Green Kommon, 2.3.4). Cette échelle de projet permet également de mobiliser l'expertise technique nécessaire à une transition écologique d'infrastructure, seule garante d'un réel engagement dans l'adaptation face à la crise climatique, et à la réduction des facteurs qui y contribuent.

## 3.2. 10 PRÉCONISATIONS POUR UNE POLITIQUE PUBLIQUE DE SOUTIEN AU FONCIER CULTUREL



### 3.2.1. ARTICULER UNE POLITIQUE PUBLIQUE CULTURELLE, DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, ET DE L'AMÉNAGEMENT

Le développement d'une politique publique culturelle à l'articulation de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'aménagement du territoire est essentielle pour assurer le développement des lieux comme des communs culturels, renforçant l'utilité et l'innovation sociale de ces espaces publics de proximité.

Les lieux jouent un rôle crucial dans le développement des territoires, notamment en constituant des pôles territoriaux de coopération associatif-coopératif, et économique, au service du développement local. En les intégrant dans les plans d'aménagement, les collectivités locales pourraient affirmer une politique d'aménagement favorisant la diversité culturelle, la création d'activités et d'emplois dans le secteur culturel, et le développement de l'ESS. La dimension d'ESS des initiatives culturelles a été défendue par les acteurs concernées, et documentées. Il s'agit désormais de consolider les politiques culturelles de l'ESS en les articulant à leur politique d'aménagement, les collectivités favorisant ainsi le développement de lieux dont les activités se fondent sur la diversité culturelle et l'innovation sociale.

#### Droits d'usages et droits culturels et communs

Les lieux gérés comme des communs culturels peuvent s'inspirer de la définition italienne des « Beni Comuni », fondés sur les usages civiques. Les travaux juridiques de la Commission Rodotà<sup>50</sup> (2007-2008) ont défini les communs comme « *les choses qui expriment des utilités fonctionnelles à l'exercice des droits fondamentaux ainsi qu'au libre développement de la personne* » (projet de loi Rodotà, art. 13.c). L'usage civique exprime le lien collectif que sont les droits fondamentaux des personnes vis-à-vis des biens, à quoi s'ajoute une dimension inter-générationnelle, la commission Rodotà affirmant que les biens communs doivent faire l'objet d'une protection juridique « *en vue du bénéfice des générations futures* ». L'usage civique se fonde sur « *le lien (ou encore "utilité fonctionnelle") entre le bien considéré et un ensemble de droits fondamentaux reconnus aux personnes [...] relatifs à l'accès et à la jouissance de ce bien* ». En procède ainsi un principe de subsidiarité inscrit dans la constitution italienne depuis 2001, suivant lequel l'administration favorise et privilégie l'initiative autonome des citoyens dans l'exercice d'activités d'intérêt général.

En soutenant les lieux culturels citoyens, les collectivités locales peuvent contribuer au développement d'espaces fondés sur l'engagement citoyen, inscrit dans une logique d'émancipation, d'éducation populaire et de lutte contre les inégalités sociales et territoriales. Les lieux, en offrant des possibilités d'éducation, de formation et d'expression artistique, constituent des espaces de participation à la vie publique locales ouverts à tous·tes.

Un soutien financier et à la pérennisation foncière de ces communs culturels sont des clés de leur épanouissement et de leur robustesse. Dans une perspective d'accessibilité, les politiques d'aménagement peuvent également apporter un soutien logistique et financier aux lieux pour améliorer l'accessibilité du bâti, et leur connexion aux réseaux des transports.

#### Soutenir l'investissement citoyen dans les communs culturels

Les levées de fonds citoyennes pourraient être soutenues en engageant des financements publics à hauteur des contributions des particuliers. La levée de fonds citoyenne, qui s'inscrit dans la finance solidaire et incarne la défense d'une cause par le financement à chacun.e à hauteur de ses moyens, représente un soutien financier autant qu'un plébiscite en faveur des lieux qui en bénéficient. Pour chaque euro citoyen donné, un euro de la collectivité ou de l'Etat pourrait abonder la levée de fonds citoyenne destinée à financer la pérennisation du foncier culturel.

#### Aménager le territoire dans une logique d'accessibilité culturelle

L'aménagement territorial doit garantir l'accès équitable à la culture pour tous·tes. Cela implique de prévoir des espaces dédiés à la culture dans les plans d'urbanisme, de soutenir les lieux culturels citoyens dans les zones rurales et périurbaines, et urbaines, en tant qu'infrastructures culturelles accessibles à tous·tes. En intégrant la culture dans les projets d'aménagement urbain, il est possible de créer des espaces publics de proximité qui favorisent les rencontres inter-culturelles et renforcent le lien social.

#### Intégrer un axe culture dans le Plan Local d'Urbanisme (PLU)

Le renouvellement urbain occupe une place centrale dans les politiques publiques d'aménagement contemporaines, et les dynamiques de métropolisation et de régionalisation cadrent une partie importante de l'intervention publique territoriale. Dans ce cadre, le PLU constitue un outil central d'aménagement : ses prescriptions s'imposent notamment sur l'affectation des sols selon les usages et la nature des acti-

vités, la délimitation des zonages, ou encore l'établissement de périmètres à protéger. Dans ce cadre, les « équipements d'intérêt collectif et services publics<sup>51</sup> » inclus les salles d'art et de spectacle (article R. 151-28 du Code de l'urbanisme). Avec cet outil, les espaces dédiés aux activités culturelles pourraient être l'objet d'une planification qui intègre les communs culturels, dont les lieux, comme des infrastructures indispensables au fonctionnement d'un territoire.

L'intégration des lieux aux PLU pourrait ainsi se fonder sur une logique de développement des Espaces Publics et Communs Artistiques et Culturels. Le PLU peut être porteur de recommandations en matière de Gouvernance Culturelle Participative : la mise en place de conseils culturels locaux ou de comités consultatifs comprenant des représentants des résident·es des lieux, des artistes, des professionnel·les de la culture, et des autorités locales permettrait d'assurer une gouvernance participative des politiques en direction des initiatives culturelles, reliant les politiques publiques culturelles aux besoins et aux aspirations des communautés d'habitant·es et des communautés d'usage.

#### Du PLU Bioclimatique à un PLU intégrant une affectation culturelle

Dans le cadre de l'expérimentation du PLU Bioclimatique à Paris, les orientations d'aménagement et de programmation (OAP) – qui expriment les ambitions et la stratégie d'une collectivité en termes d'aménagement – intègre la possibilité d'identifier (« pastiller ») du foncier sur lequel on réserve une affectation particulière : OAP « biodiversité et adaptation au changement climatique », « Liens métropolitains », « Espace public », « Santé publique et environnementale », « Héritage et transformation », entre autres. Les OAP sectorielles intègrent les « pastilles pour espaces verts », ou encore visent la création de logements sociaux.

Ce dispositif pourrait intégrer des pastilles culturelles afin d'obliger les aménageurs, promoteurs, et certains propriétaires à affecter une partie des espaces à des activités culturelles. Ainsi, dans le cas de construction neuve, de travaux de rénovation importants ou de changement de destination des bâtiments entrant dans le champ d'application du permis de construire ou de la déclaration préalable, une partie de la surface de l'immeuble devra être affectée à des activités culturelles en respectant une logique d'accessibilité (économique et architecturale).

50 Voir Stefano Rodotà, *Vers les biens communs, souveraineté et propriété au XXI<sup>e</sup> siècle*. Traduit de l'italien par Guillaume Calafat. Dans *Tracés*, hors-série n°16 « Traduire et introduire », Lyon, 2016, p. 211-232. Disponible en ligne sur : <http://traces.revues.org/6632>  
51 f. article R. 151-27 du Code de l'urbanisme, anciennement nommées « constructions et installations nécessaires aux services publics ou d'intérêt collectif » ou « CINASPIC » dans la loi « SRU » de 2001, et précisées par l'Arrêté du 10 novembre 2016 définissant les destinations et sous-destinations de constructions pouvant être réglementées par le règlement national d'urbanisme et les règlements des plans locaux d'urbanisme ou les documents en tenant lieu

### 3.2.2. MOBILISER LE DROIT DE PRÉEMPTION DU FONCIER POUR CONSTITUER UNE RÉSERVE FONCIÈRE CULTURELLE

#### Définition

Le droit de préemption urbain (DPU) oblige un·e propriétaire d'un bien (particulier ou personne morale) situé dans une zone d'aménagement urbain d'intérêt général définie par une collectivité à proposer la vente du bien à cette collectivité. La mairie peut décider de n'acheter qu'une partie du bien, le prix de vente devant alors tenir compte de la perte de valeur de la partie du bien non préemptée, mais un·e vendeur·euse peut exiger de la mairie qu'elle achète l'intégralité du bien.

#### Constituer une réserve foncière pour la culture

#### **Favoriser l'accessibilité des activités au plus grand nombre**

La préemption du foncier pour des usages culturels permet de constituer une réserve foncière dédiée à la culture dans une logique d'accessibilité des activités accessibles à tous·tes. En intervenant sur le marché foncier pour extraire des bâtis et des terrains de la logique marchande lucrative, les collectivités favorisent le développement de lieux accueillant des activités culturelles dont l'économie ne soit pas mise en difficulté par le poids financier de l'accès au foncier : il s'agit de protéger les lieux de la spéculation immobilière pour qu'ils restent accessibles au plus grand nombre, indépendamment de leur statut socio-économique et de leur solvabilité. Il s'agit d'un outil et d'une stratégie de politique publique puissante pour promouvoir l'accès équitable à la culture et au développement territorial.

#### **Valoriser des terrains sous-utilisés ou abandonnés au profit d'activités culturelles**

La préemption permet également aux collectivités de valoriser des terrains sous-utilisés ou abandonnés au profit des lieux contribuant à revitaliser des quartiers qui pâtissent d'un manque d'investissement dans les infrastructures. L'investissement initial en foncier se traduit par le développement économique local porté par les lieux et la diversité de leurs activités culturelles et citoyennes : cet investissement se traduit par la création d'emplois et des coopérations économiques locales importantes.

#### **Contribuer à la préservation du patrimoine et au développement durable des territoires**

Les lieux peuvent s'engager dans la rénovation de bâtiments historiques, contribuant à la préservation du patrimoine par une approche et une pratique culturelle contemporaine et vivante. Ils contribuent également à produire le patrimoine contemporain et celui de demain. La préemption peut ainsi contribuer à un équilibre entre le développement économique local, le développement des activités culturelles, et la préservation et le développement du patrimoine. La préemption peut également contribuer au développement durable en promouvant des projets écologiques et socialement responsables. Les espaces culturels peuvent intégrer des pratiques de construction durable, des jardins communautaires et des initiatives de sensibilisation à l'environnement : la préemption au profit d'une réserve foncière culturelle contribue ainsi à engager une transition écologique des infrastructures et équipements du territoire.

#### **Préserver l'économie des lieux**

La collectivité ayant préempté peut proposer le bâti à la vente ou à la location long terme au profit d'un lieu géré comme un commun culturel à un prix modéré, en cohérence avec l'économie culturelle sociale et solidaire des lieux et ses objectifs d'inclusivité.

### 3.2.3. APPORT EN FONCIER AVEC DROIT DE REPRISE

#### Définition

L'apport avec droit de reprise constitue un outil patrimonial permettant aux associations loi 1901 de bénéficier de l'usage gracieux d'un apport – un bien immobilier ou une somme d'argent – assorti de contreparties en matière d'usages qui distinguent cet apport du don et du legs, et du même coup l'exonère de la fiscalité liée. L'apport doit être effectué sans contrepartie matérielle directe (y compris sans taux d'intérêt), afin d'éviter une requalification en don, mais doit comporter des engagements précis de la part de l'association bénéficiaire sur la nature des activités menées.

Cela permet à une institution publique de transférer l'usage d'un bâtiment à une association gérant un lieu, qui peut l'intégrer dans son patrimoine. Pour ce faire, la collectivité doit être membre. En retour, la collectivité peut récupérer son apport après un certain temps ou sous certaines conditions. Cette méthode de financement n'implique donc pas de transfert de propriété, elle est donc exonérée de contreparties fiscales. L'apport en foncier avec droit de reprise est un outil puissant pour développer et soutenir des lieux culturels, car il offre à la fois des avantages fiscaux, une flexibilité juridique et une sécurité pour les collectivités, tout en renforçant les lieux.

#### Assurer la finalité culturelle et sociale des activités des lieux sans démembrer la propriété publique

L'apport en foncier culturel permet de développer une politique publique culturelle en mobilisant des biens immobiliers pour des usages culturels sans nécessiter des investissements initiaux lourds ni de la part des institutions publiques, ni de la part des lieux. Les collectivités locales peuvent ainsi soutenir les lieux via apport en foncier, tout en gardant la sécurité de pouvoir récupérer le bien, et encadrer l'organisation d'activités artistiques et culturelles ancrées dans l'économie sociale et solidaire via les clauses résolutives et des droits de reprise.

Les modalités contractuelles sont flexibles : les deux parties ont la possibilité de négocier finement les droits de reprise en précisant les conditions d'organisation du lieu pour l'inscrire dans une logique d'intérêt général tout en respectant les principes d'auto-gestion qui président aux communs culturels. Le droit de reprise peut ainsi préciser l'exigence d'une finalité culturelle et sociale des activités du lieu, ainsi que des finalités de gestion autre que lucrative ou marchande, ayant pour horizon la mise en œuvre des droits culturels sur le territoire – tout en laissant la communauté libre des modalités d'exécution et d'organisation du lieu.

Le droit de reprise permet également de préciser un cadre temporel à cet apport, qui peut être de très long termes afin de sécuriser le lieu, sans démembrer la propriété publique.

#### Renforcer une gestion économique et financière stable pour les lieux

**Cet apport en foncier favorise une gestion financière plus prévisible et stable pour les initiatives culturelles citoyennes, tout en sécurisant les apporteurs contre les aléas économiques.** Les lieux bénéficient de l'usage de biens immobiliers sans coûts initiaux élevés et sans imposition d'intérêts. Cela leur permet de concentrer leurs ressources sur les activités culturelles et artistiques en renforçant leur stabilité financière. L'apport en foncier négocié sur le temps long permet d'assurer la pérennité des projets culturels en leur fournissant un accès stable et sécurisé à des espaces nécessaires pour leurs activités. Il peut enfin être un outil d'activation du patrimoine public délaissé.

#### L'exemple de la commune de Courcy : une participation dans une SCIC

#### Contexte

Dans le cadre de la rétrocession à la commune de Courcy de l'ancienne base aérienne 112 vacante depuis 2011, celle-ci décide de mandater la coopérative Alliance Sens et Économie pour mettre en œuvre un programme immobilier de revitalisation durable du territoire sur 90 hectares.

#### L'apport en nature avec droit de reprise

Afin d'assurer un portage collectif du foncier, il est alors décidé de créer une SCIC dédiée « Microville 112 », à laquelle la commune apporte du foncier traduite sous la forme de prise de participation au capital social. Ce montage juridique permet alors de faciliter l'opération immobilière car elle ne constitue pas une cession immobilière, mais une opération de participation d'une collectivité à une SCIC.

Cet apport en nature au capital de la SCIC par la collectivité permet également de valoriser la valeur vénale de la base aérienne évaluée à 5 millions d'euros à la hauteur d'une part sociale de valeur de 100 euros. Quelque soit le nombre de parts sociales prises, la prise de participation à une coopérative accorde les mêmes droits politiques (1 personne = 1 voix). Dans le même temps, valoriser le foncier à hauteur de 100 euros au lieu de 5 millions permet de respecter la limite de participation de la collectivité à hauteur de 50% du capital social.

Cette forme de participation est ainsi constitutive d'une subvention d'investissement, valorisable dans les bilans comptables respectifs de la collectivité et de la SCIC. Pour Microville 112, l'apport en capital lui permet d'être exonéré de la fiscalité sur le bien dont elle bénéficie, par rapport au don ou une cession à l'euro symbolique qui nécessite un droit d'enregistrement de 5% sur la valeur vénale du bien.

### 3.2.4. MISE À DISPOSITION DU FONCIER ET CESSION À L'EURO SYMBOLIQUE

La mise à disposition du foncier et la cession d'un bâti à l'euro symbolique permet de réduire considérablement les coûts de fonctionnement au bénéfice des lieux afin qu'ils concentrent leur investissement et leurs financements sur la production d'activités artistiques et culturelles. Cela peut s'effectuer via une cession à l'euro symbolique ou par la mise en place de baux de très longue durée qui peuvent être gracieux. L'enjeu est de dépasser le paradoxe des lieux reconus comme des infrastructures nécessaires aux pratiques artistiques et culturelles, mais contraints dans leur fonctionnement précisément du fait des coûts associés à l'intégration de cette infrastructure dans un marché immobilier à but lucratif.

#### Garantir un soutien aux initiatives culturelles locales

En rendant accessible le foncier par la pratique de prix symboliques, les collectivités locales développent une politique publique d'infrastructure qui soutient directement l'ensemble du secteur culturel et des filières artistiques concernées : les artistes, les entreprises culturelles du territoire qui peuvent y être accueilli en résidence, ainsi que le développement des pratiques en amateur. Cette politique permet également d'encourager l'émergence de nouvelles pratiques et organisations culturelles, renforçant ainsi le tissu créatif local dans une logique d'économie sociale et solidaire. Une telle politique envoie également un message fort aux acteur·ices culturels sur l'importance accordée à la culture et au bien-être communautaire, renforçant la confiance et la coopération entre les citoyen·nes et les collectivités.

Cette politique s'inscrit dans une logique de valorisation du patrimoine public : les lieux culturels ont un rôle clé à jouer dans la préservation et la valorisation de ce patrimoine en lui insufflant une vie culturelle contemporaine au service de la mise en œuvre des droits culturels des habitant·es. Cette politique s'appuiera sur une veille foncière, un inventaire et valorisation du patrimoine en dialogue avec les acteur·ices du secteur culturel afin d'identifier des bâtiments susceptibles de se prêter à une transition architecturale vers un usage ERP, incluant une projection de transition écologique des bâtiments considérés.

Les lieux culturels contribuent activement à la dynamique économique des territoires, non seulement en termes de création d'emplois directs et indirects, mais aussi en s'engageant dans des dynamiques de valorisation du territoire pour un tourisme soutenable. Les investissements initiaux des collectivités en foncier au bénéfice des lieux s'inscrivent dans une logique de développement territorial pérenne, social et écologique.

### 3.2.5. UNE FONCIÈRE CULTURELLE DE SERVICE ÉCONOMIQUE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL (SIEG)

#### Les principes du SIEG

La Commission Européenne a créé la notion de « Service d'Intérêt Général », qui désigne des organisations en charge de missions d'intérêt général, exercées par l'Etat ou les collectivités ou confiées à des acteurs privés, chargés par mandat d'obligations de service public. Les services économiques d'intérêt général (SIEG) sont une sous-catégorie des services d'intérêt général (SIG). Les Etats membres disposent de la compétence pour les identifier et en superviser l'organisation pour leur territoire. La collectivité organisatrice peut décider de gérer elle-même un SIEG en régie ou en quasi-régie, ou de déléguer cette mission d'intérêt général à toute entité exerçant une activité économique, quels que soient son statut juridique et son mode de financement, dès lors qu'elle est assortie d'une obligation de service public.

Ainsi, il n'existe pas de liste exhaustive de SIEG, leur qualification relève d'un examen au cas par cas. La collectivité publique organisatrice dispose d'un large pouvoir d'appréciation pour qualifier une activité de SIEG. Il est nécessaire que cette mission de service public soit dévolue par un acte exprès et explicite de la puissance publique, de nature législative, réglementaire ou conventionnelle, qui fixe le mandat des obligations de service public de l'opérateur-ice.

Pour assurer ces obligations, la structure reçoit non pas une subvention mais une compensation de service public. Lorsque la condition d'équivalence entre les financements accordés et les coûts exposés est remplie, la compensation représente la contrepartie des prestations nécessaires pour exécuter les obligations de service public. Il s'agit donc d'une mise à disposition de ressources publiques qui peut prendre de nombreuses formes : subventions directes, crédits d'impôts ou allègements fiscaux, avantages en nature, etc. Une convention pluriannuelle d'objectifs encadre généralement cette délégation de missions de services publics.

#### La pérennisation des lieux en tant que communs culturels : une mission d'intérêt général pour une foncière culturelle reconnue SIEG

Selon le décret n°2020-1186, les SIEG rendus par des foncières solidaires sont reconnus dans trois secteurs : les foncières de logement et d'insertion, les foncières pour personnes dépendantes, ainsi que les foncières solidaires agricoles. En ce sens, la foncière Terre de Liens a conclu, en novembre 2020, une convention avec le Ministère de l'Agriculture, précisant son mandat de SIEG. Sa vocation à maintenir ou installer des agriculteur-ices qui développent des systèmes de production agro-écologiques, en leur donnant accès à du foncier agricole via des baux ruraux à clauses environnementales, est ainsi reconnue comme relevant d'une mission de service public.

Suivant ce principe, la préservation des lieux organisant des activités artistiques dans une logique de diversité culturelle, de professionnalisation et de droits culturels pourrait être reconnue comme une mission d'intérêt général portée par une foncière solidaire culturelle. Son objet étant la pérennisation des lieux gérés comme des communs culturels, en tant qu'ils permettent l'indispensable organisation des pratiques culturelles des citoyen-nes dans toute leur diversité, incarne une mission d'intérêt général nécessaire au développement de la vie culturelle.

Cette reconnaissance d'une mission d'intérêt général permettrait de soutenir cet outil de pérennisation foncière des lieux dans un contexte de spéculation immobilière qui précarise la présence des lieux sur les territoires, et face à la concentration des moyens de production et de diffusion dans par les industries culturelles. Le mandat SIEG octroyé à la foncière culturelle, au-delà de réaffirmer l'enjeu d'intérêt général de son action, permettrait d'apporter un soutien à hauteur de l'ampleur de sa mission en garantissant sa capacité d'intervention auprès de l'ensemble des lieux communs culturels.

De plus, cette qualité «SIEG» permet de faire effet levier auprès des sociétaires en encourageant une mobilisation citoyenne financière large au sein de la foncière. Selon l'article 157 de la loi de finances pour 2020, les contribuables obtiennent une réduction d'impôt sur le revenu en investissant dans les fonds propres des foncières solidaires agréées ESUS. Ce dispositif permet ainsi de maintenir l'attractivité de l'investissement solidaire auprès des particuliers pour consolider le périmètre d'action d'un outil foncier collectif en faveur de la préservation des communs culturels. Elle faciliterait également la contribution des entreprises en leur faisant bénéficier d'avantages fiscaux dans des limites étendues par rapport au dispositif IR-PME, habituellement limité à 10 ans d'exercice.

### 3.2.6. DES ORGANISMES DE FONCIER SOLIDAIRE (OFS) CULTURE

#### Les principes de l'OFS

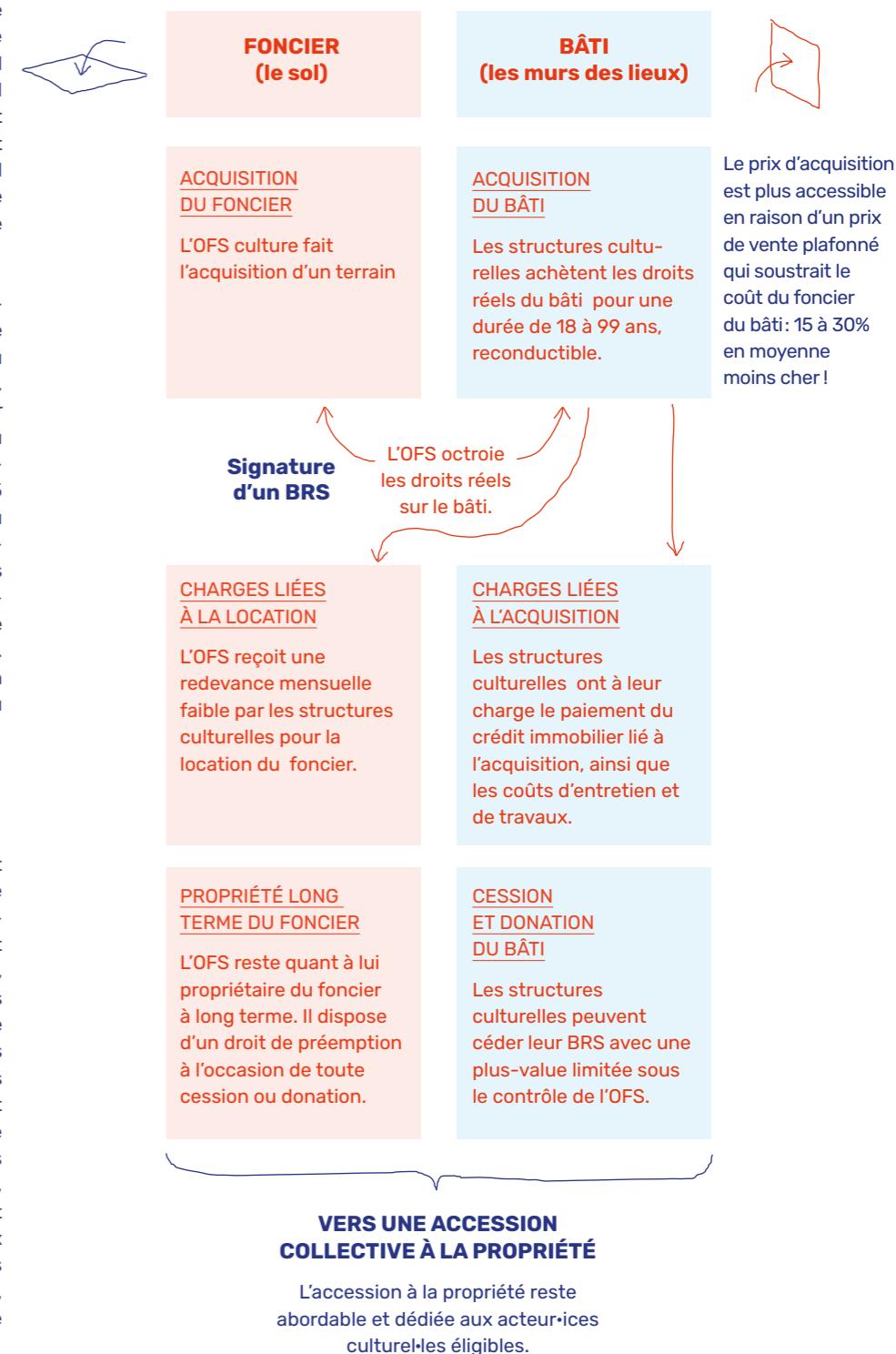
Inspiré du modèle des Community Land Trust anglo-saxons, les Organismes de foncier solidaire (OFS) ont pour vocation première de faciliter l'accès au logement en garantissant des prix inférieurs à ceux du marché immobilier. Par définition non lucratifs, ils reposent sur la dissociation entre le sol (le foncier), propriété de l'OFS, et le bâti dont disposent les acheteur-euses grâce au système du bail réel solidaire (BRS). Les preneurs d'un BRS acquièrent ainsi les droits réels attachés au bâti pour une durée de 18 à 99 ans et versent à l'OFS une redevance mensuelle au titre de la location du sol. Le BRS procède du bail emphytéotique français traditionnel tout en le modifiant profondément, d'abord parce qu'il est renouvelable, mais surtout parce qu'il introduit des règles permettant de limiter les possibilités de cession du bail par le preneur. En cas de changement de preneur, le bail est reconduit pour une durée identique.

En ce sens, on obtient d'un côté une continuité de la propriété foncière, sous la maîtrise de l'OFS, et de l'autre un droit d'usage du lieu pour les collectifs propriétaires des murs. Cette distinction entre le bâti et le foncier conduit à la quasi neutralisation du prix du foncier pour les acquéreurs du bien immobilier, ce qui représente une diminution de 15 à 30% du prix d'acquisition par rapport au marché classique. Ce dispositif permet également de pérenniser des prix bas pour les usager-ères lors de la revente avec une cession encadrée et des prix plafonnés en vue de lutter contre la spéculation immobilière. L'OFS dispose aussi d'un droit de préemption à son profit à l'occasion de toute cession ou donation.

#### Un modèle d'OFS à étendre au secteur culturel

Ce dispositif innovant a été principalement appuyé par les coopératives HLM afin de créer des outils en cohérence avec leur mission sociale. À ce jour, l'activité d'OFS peut être exercée, à titre principal ou accessoire, par les organismes d'HLM et les SEM agréées pour le logement social. Il permet ainsi de favoriser l'accession sociale à la propriété des ménages les plus modestes sous conditions de ressources et de loyer, qui se succèdent au fur et à mesure des mutations. Ce modèle s'accompagne d'un éventail de dispositions avantageuses pour les acquéreurs d'un BRS, tels que la possibilité de souscrire à un prêt d'accession sociale (PAS), d'étendre le taux réduit de la TVA à 5,5% à l'ensemble des opérations immobilières (cession de bâti, travaux d'aménagement), d'abattre la base d'imposition de la taxe foncière, etc.

Si ce dispositif d'accession sociale à la propriété constitue un outil complémentaire au service d'une politique locale de l'habitat, il est pertinent d'étendre ce modèle à l'attention du secteur culturel. Un OFS culture permettrait de soutenir les collectifs engagés dans une maîtrise foncière, en accordant à des prix de vente en deçà des prix du marché, tout en leur permettant de conserver une enveloppe de travaux. En outre, maintenir l'OFS culture en tant que propriétaire du foncier à long terme permet d'assurer, en cas de cession du BRS, une garantie que le foncier conserve sa vocation culturelle. Ce dispositif pose ainsi une étape supplémentaire dans le parcours des acteur-ices culturels vers une accession à la pérennisation.



### 3.2.7. LIVRET D'ÉPARGNE CULTURE

L'épargne citoyenne pourrait contribuer au financement du foncier culturel sur le modèle d'un «livret d'épargne culture». Cette innovation financière permettrait de mobiliser l'épargne citoyenne pour soutenir le développement culturel à travers la pérennisation des lieux organisés comme des communs culturels. Cette proposition s'inspire de produits d'épargne traditionnels comme le Livret A.

#### Une solution de financement durable et participative pour le foncier culturel

Ce livret permettrait aux particuliers de placer leur argent de manière sécurisée tout en soutenant activement le développement d'infrastructures culturelles citoyennes, d'envergure locales, nationales et internationales. Les fonds collectés via le Livret d'épargne culture seraient spécifiquement dédiés à l'achat, la rénovation et l'entretien de biens immobiliers destinés à être organisés comme des communs culturels en tant qu'infrastructures nécessaires à la vie culturelle locale.

Ce modèle de financement stable, durable et participatif s'appuie sur la mobilisation citoyenne autour des communs culturels en positionnant les citoyen·nes en tant qu'acteur·ices du développement culturel de leur territoire, au-delà d'une logique de propriété et d'usages individuels de la culture, contribuant à l'économie locale.

Le Livret d'épargne culture permettrait de sensibiliser les épargnant·es à l'importance du financement de la diversité culturelle et au rôle de la culture comme moteur de développement local. En contribuant à la pérennisation foncière de ces lieux, et à la création de nouveaux lieux, l'épargne citoyenne contribuerait également à l'enrichissement des quartiers et territoires. Elle pourrait financer en priorité des projets favorisant la diversité culturelle et l'inclusion, en particulier des initiatives et des lieux liés aux cultures minoritaires, porteurs de programmes éducatifs et de projets artistiques communautaires. En diversifiant les projets financés, le livret contribuerait à une offre culturelle riche et variée, accessible à tous·tes les citoyen·nes.

#### Un épargne culturelle solidaire, transparente et sécurisée, contribuant à l'Économie Locale

À l'instar des livrets d'épargne traditionnels, le Livret d'épargne culture offrirait une sécurité de placement aux épargnant·es, les fonds étant garantis par l'État ou une institution de financement solidaire, assurant ainsi la confiance des épargnants dans la sécurité de leur investissement.

La gestion des fonds du Livret d'épargne culture serait transparente, avec des rapports réguliers sur l'utilisation des fonds et les projets financés. Les épargnant·es pourraient suivre l'utilité de leur épargne via des outils de communication, notamment une plateforme en ligne, tenant à jour le développement des lieux obtenus.

Afin d'encourager les citoyen·nes à investir dans le Livret d'épargne culture, des incitations fiscales pourraient être mises en place. Par exemple, les intérêts générés par ce livret pourraient être exonérés d'impôts, ou des déductions fiscales pourraient être offertes pour les montants investis (sur le modèle du Plan Epargne Logement). Ces mesures incitatives renforceraient l'attrait du livret et augmenteraient la participation citoyenne. A long terme, ce modèle pourrait être étendu pour financer d'autres types de projets d'intérêt général, renforçant ainsi la culture de l'épargne citoyenne et solidaire.

### 3.2.8. DÉVELOPPER DES SOLUTIONS DE FINANCEMENTS PATIENTS

Pour faciliter la capacité de financement des initiatives culturelles dans le cadre d'une opération immobilière, il convient de proposer des offres bancaires adaptées à l'économie des lieux avec un appui par l'Etat pour faciliter son déploiement.

#### Des prêts à long-terme

À l'instar du logement social, une offre de prêt pour étaler la dette sur plus de 60 ans constitue un véritable levier pour les initiatives culturelles citoyennes souhaitant accéder à la propriété. En ce sens, le modèle du prêt Gaïa long terme est un outil intéressant pour accompagner leur accession à la propriété. Octroyé par la Caisse des dépôts et consignations, le prêt Gaïa est dédié au financement de l'acquisition du foncier pour développer l'habitat social. Son volet long terme est destiné à financer le portage sur très longue durée (de 18 à 60 ans) de terrains destinés à la production de logements sociaux, avec des taux avantageux. Cette offre s'adresse principalement aux collectivités territoriales qui souhaitent acquérir du foncier pour le donner à bail à des opérateurs de logement social. Sur ce principe, il apparaît stratégique de soutenir un élargissement de ce dispositif pour l'acquisition de foncier culturel et ainsi réduire les mensualités de remboursement des lieux.

#### Des prêts à des taux d'intérêts avantageux

Des taux d'intérêts avantageux permettent la baisse de l'effort financier consacré aux dépenses immobilières, afin de ne pas déséquilibrer le fonctionnement économique global de la structure et de préserver son modèle d'ESS. Sur ce modèle, l'ouverture du prêt à taux zéro (PTZ) à l'ensemble des opérateur·ices culturels s'inscrit dans cette logique de préservation de ses activités sur le territoire. Ce crédit gratuit (les bénéficiaires ne paient pas d'intérêts sur les sommes octroyées), distribué par des établissements bancaires conventionnés, permet l'acquisition de logements pour des ménages à revenus modestes et moyens. Si son montant représente jusqu'à 50 % du prix de l'acquisition, cette offre de prêt permet de créer un effet de levier significatif pour l'obtention d'un financement bancaire complémentaire.

#### Des prêts à taux d'intérêts patients

Au lieu de rembourser une partie de la somme dès le déblocage des fonds par la banque, développer une offre de prêt à taux patients, avec des remboursements et des intérêts différés dans le temps, permettrait de faciliter l'équilibre budgétaire des opérations immobilières des initiatives culturelles citoyennes. Le différé d'amortissement correspond à la période pendant laquelle l'emprunteur·euse ne rembourse pas le capital et les intérêts. Cette modalité de remboursement permet ainsi à l'organisation culturelle de consolider ses activités et son fonctionnement économique dans le lieu (notamment après les travaux) avant de procéder aux remboursements du crédit.

#### Des prêts culturels location-accession

Depuis 2004, le modèle du prêt social location-accession (PSLA) permet de venir en aide aux ménages les plus modestes à devenir propriétaire de leur logement. Grâce à un régime fiscal et des prêts à taux avantageux, ce dispositif permet aussi d'accéder à des prix d'acquisitions attractifs. Le contrat location-accession repose sur une opération réalisée en deux phases :

- dans un premier temps, le ménage paie une fraction locative, assimilable au paiement du loyer, et une fraction acquisitive, imputable au prix du bâtiment. Les parties sont alors libres de définir plus précisément le délai de transfert de la propriété.
- dans un second temps, la levée de l'option marque la phase d'accession où les usager·ères peuvent alors devenir pleinement propriétaire-accédant.

Ce dispositif s'accompagne d'un prêt conventionné qui permet de financer jusqu'à 100% de l'opération afin de sécuriser le·la locataire en lui donnant une garantie sur la charge financière à supporter. L'obtention d'un conventionnement permet à l'opération de bénéficier d'avantages fiscaux avec une TVA réduite à 5,5% pour les bâtiments neufs ou bénéficier d'une exonération fiscale sur de l'ancien. L'ouverture du PSLA aux acteur·ices culturels faciliterait leur chemin vers la maîtrise foncière.

### 3.2.9. UN FONDS DE SOLIDARITÉ MUTUALISÉ

Le fonds de solidarité, un dispositif d'aide en cas de difficultés

Un fonds de solidarité est un dispositif qui accorde un soutien financier aux demandeurs qui rencontrent des difficultés financières. Il en existe une diversité à l'initiative d'acteurs publics ou privés, qui peuvent intervenir en accordant une aide, soit sous la forme de subvention (sans remboursement) ou de prêt (à rembourser à l'organisme prêteur) avec ou sans intérêts. Chaque fonds de solidarité détermine ses propres critères d'attribution et le montant de l'aide peut être modulé en fonction des besoins exprimés.

L'étude des fonds financiers gérés collectivement par des réseaux culturels et leurs adhérent-es, menée par Opale-CRDLA Culture en 2022, éclaire la façon dont ces initiatives répondent à des besoins de trésorerie de court terme souvent générés par l'évolution des modes de financements publics et l'inadéquation de leurs modalités d'octroi. Ces mécanismes de solidarité sont aussi apparus pour faire face à l'inadaptation des réponses bancaires classiques et pour répondre à la réticence de certain-es acteur-ices à mobiliser d'autres dispositifs de soutien. Ces fonds prennent pour la plupart la forme de prêts d'argent à court terme (entre 500 € à 50 000 € pour des durées en général inférieures à 12 mois) entre organisations du secteur culturel répondant à des besoins conjoncturels de trésorerie. Ils sont ensuite intégrés dans une stratégie plus globale d'accompagnement (DLA, formation, soutien entre pairs) afin de trouver des solutions structurelles en réponse aux difficultés auxquelles ils font face. Cet appui financier peut permettre de faire effet levier et faciliter les négociations avec des organismes de crédit pour débloquer des prêts à taux avantageux.

Un fonds de solidarité en co-investissement à l'acquisition et/ou l'investissement (travaux, aménagements, etc.)

La mise en place d'un fonds de solidarité mutualisé entre les structures culturelles dédié au foncier agirait pleinement en faveur de la préservation des lieux. Cet outil financier partagé permet d'actionner des mécanismes de solidarité et de redistribution en mutualisant les contributions financières entre les membres contributeurs. Les structures demandeuses pourraient emprunter auprès du fonds, à un taux solidaire, la somme équivalente à un apport initial permettant de faciliter et sécuriser l'obtention de prêts bancaires à taux avantageux. Son action complémentaire permettrait de consolider un partenariat privilégié entre les organismes bancaires mobilisés dans ces démarches et les initiatives culturelles.

Son action permettrait de pallier aux difficultés des structures culturelles à trouver des financements adaptés à leur démarche, en actionnant des mécanismes de mutualisation et de redistribution financières solidaires entre les membres contributeur-ices. Ce dispositif vise à soutenir les lieux qui engagent de fortes dépenses en investissement dans l'aménagement ou l'acquisition d'un bien immobilier. Nombreuses sont les initiatives qui rencontrent des difficultés pour emprunter dans le circuit bancaire classique, ce qui freine durablement leur démarche. Engager un partenariat de confiance permettrait alors de raccourcir les délais d'obtention des financements, d'obtenir des taux avantageux et de sécuriser leurs perspectives. La consolidation d'un outil financier solidaire serait l'occasion d'engager un travail commun pour faciliter le recours à d'autres sources de financements.

### 3.2.10. DES DISPOSITIFS FISCAUX FAVORABLES À LA PÉRENNISATION DU FONCIER CULTUREL

Un crédit d'impôt pour la transition écologique et architecturale culturelle

Engager les territoires dans la transition écologique implique une intervention publique forte, laquelle doit passer par des leviers incitatifs en direction des initiatives locales. Parmi les dispositifs financiers figurent le crédit d'impôt, qui pourrait soutenir la transition énergétique et architecturale des lieux. Le crédit d'impôt correspond à une somme soustraite des impôts dûs. Si son montant dépasse le montant de l'impôt à payer, l'excédent est remboursé à l'entreprise par le Trésor public.

Pour encourager les investissements écologiques dans les infrastructures du secteur culturel et, un dispositif de crédit d'impôt pourrait être déployé à destination des structures et de particuliers qui souhaiteraient investir dans la construction, la rénovation, l'aménagement ou l'amélioration de l'efficacité énergétique de bâtiments destinés à abriter des activités culturelles. Ces crédits doivent être orientés sur des rénovations énergétiques lourdes (isolation thermique, toiture, etc), tout en incluant les diagnostics techniques liés, afin d'assurer la qualité de la performance énergétique.

Les locataires et propriétaires (associations, collectivités territoriales, particuliers, etc) des lieux pourraient ainsi prétendre au crédit d'impôt pour la rénovation de leurs bâtiments à usage culturel. Face au volume des bâtiments occupés (entre 2000 et 5000m<sup>2</sup> en moyenne), et compte tenu de la nature structurelle des travaux à engager, son montant doit être proportionnel au coût des travaux et couvrir au moins 50 % de la dépense éligible, incluant les dépenses en matériel et en main d'œuvre.

Ce crédit d'impôt transition énergétique pourrait également encourager la réalisation de travaux à des normes supérieures à la réglementation. Pensé dans une logique de transition des infrastructures, il doit constituer un levier incitatif pour la rénovation globale de l'ensemble des équipements culturels d'un territoire. Il devra également s'articuler avec d'autres dispositifs et politiques écologiques (travaux d'aménagement des collectivités, fiscalité, réglementations...) afin d'assurer leur cohérence.

Un crédit d'impôt lié pour la location culturelle de biens immobiliers sur une durée minimale

Développer un crédit d'impôt sur les revenus fonciers pour inciter les propriétaires à mettre en location sur une longue durée des bâtiments à destination des communautés artistiques pourrait relever d'une mesure fiscale complémentaire.

Ce dispositif fiscal pourrait être subordonné à la mise en location très long terme d'espaces, au bénéfice des activités culturelles et artistiques, à loyer modéré. Ce dispositif pourrait être conditionné à un premier engagement ferme de 9 ans, renouvelable par tranche de 3 ans afin de d'aligner, dans un second temps, sa durée avec celle d'un bail commercial 3/6/9. Le loyer décoté par rapport au marché locatif local mettrait en cohérence la réduction d'impôt avec un conventionnement long terme sécurisant les structures occupantes.

Cette mesure, qui s'applique quelque soit la nature juridique du montage immobilier (à condition que ses membres ne soient pas locataires), pourrait représenter un levier fiscal en faveur de la mise à disposition du foncier à destination d'initiatives culturelles.

Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s) : Une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif. *Revue Française de Gestion*, 45(279), 83-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00332>

Bonthonneau, C., Pluegales (2021). Se saisir des droits culturels pour faire avancer l'égalité femmes hommes dans la culture. Note d'analyse pour Opale/CRDLA culture.

Colin, B., & Gautier, A. (2008). *Pour une autre économie de l'art et de la culture*. Erès.

Coriat, B. (2015). *Le retour des communs la crise de l'idéologie propriétaire*. Les Liens qui libèrent. <http://banq.prenumerique.ca/accueil/isbn/9791020902931>

Coriat, B. (2017). « Communs (Approche économique) ». In Cornu, M., Orsi, F., & Rochfeld, J. (2021). *Dictionnaire des biens communs : En étroite collaboration avec le comité scientifique, Yannick Bosc, Benjamin Coriat, Séverine Dusollier... [et al.]* (2e éd. mise à jour). PUF

CRESS Val-de-Loire. Guide pratique l'accès au foncier des acteurs de l'économie sociale et solidaire

Eynaud, P. (2019). « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECMA*, 2019/1 (N° 351), p. 45-55. DOI : 10.3917/recma.351.0045. URL : <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-1-page-45.htm>

Eynaud, P., Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. Erès. <https://doi.org/10.3917/eres.eynau.2019.01>

Fenker, M., Zetlaoui-Léger, J. (2022). Maîtrise d'usage. In G. Petit, L. Blondiaux, I. Casillo, J.-M. Fourniau, G. Gourgues, S. Hayat, R. Lefebvre, S. Rui, S. Wojcik, & J. Zetlaoui-Léger (Éds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, DicoPart (2ème édition). GIS Démocratie et Participation. URL : <https://www.dicopart.fr/maitrise-d-usage-2022>

Bacqué, Marie-Hélène, et Mohamed Mechmache (2013). *Pour une réforme radicale de la politique de la Ville ; ça ne se fera plus sans nous*. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires, rapport remis à François Lamy, ministre délégué chargé de la Ville.

CEREMA (2022). *Maîtrise d'Ouvrage Publique. Construire ou réhabiliter un bâtiment*. Fiche n°1 à 10, mise à jour en novembre 2022, disponible gratuitement. URL : <https://www.cerema.fr/fr/centre-ressources/boutique/maitrise-ouvrage-publique-construire-ou-rehabiliter-batiment>

Vincent Guillon et Samuel Périgois (2023). *Baromètre sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : volet national 2023*. Observatoire des Politiques Culturelles. URL : <https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-volet-national-2023/>

Henry, M-C ; de Larminat, L. (2023). La réciprocité, une dimension structurante pour les modèles soci-économiques des associations artistiques et culturelles. Note de synthèse de trois études de cas. Cose Commune & Opale. URL : <https://www.opale.asso.fr/article776.html>

Laville, J-L. (2019). *Le bricolage associatif contre l'uniformisation culturelle de l'entrepreneuriat*. Intervention lors du forum Entreprendre pour la culture. URL : <https://www.profession-spectacle.com/jean-louis-laville-bricolage-associatif-contre-luniformisation-culturelle/>

Les juristes embarqués (2021). *La créativité réglementaire pour les tiers-lieux créateurs de communs*. URL : <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/juristes-embarques-la-creativite-reglementaire-pour-les-tiers-lieux-createurs-de-communs-510>

Marcotte, P., & Bernier, S. (2011). Les infrastructures du secteur culturel : Une proposition de définition. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 34(2), 95-119. URL : <https://doi.org/10.1080/07053436.2011.10707828>

Marion, G. (2017). L'émergence de la valeur d'usage et l'«agentivité» des objets matériels. *Revue française de gestion*, 265, 71-92. DOI : <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00127>

Mestre-Mahler, M., Béal dit Rainaldy, E. & Licoine-Hucliez, N. (2023). 3. La construction et l'urbanisme. Dans : , M. Mestre-Mahler, E. Béal dit Rainaldy & N. Licoine-Hucliez (Dir), *Droit de l'immobilier 2023* (pp. 25-42). Paris: Dunod.

Mestre-Mahler, M., Béal dit Rainaldy, E. & Licoine-Hucliez, N. (2023). *Droit de l'immobilier 2023* (pp. 43-64). Paris: Dunod.

Micelli, L. (2021). *La maîtrise foncière des bailleurs sociaux : De l'usage des baux de longue durée*, sous la direction de Béatrice BALIVET, Université Jean Moulin (Lyon 3). URL : <http://www.theses.fr/2021LYSE3017>

Niang, M.-E., & Suandeau, J. (2022). Universalisme. Anamosa

Opale (2015). Une méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles. 48p.

Opale (2022). Fonds de trésorerie mutualisé, tontines. Comprendre les solidarités financières dans le secteur culturel. 18p.

Pessoa, J. & Deloumeaux, L. (2009). *Cadre de l'UNESCO pour les statistiques culturelles 2009*, Institute for Statistics of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UIS).

Prat, R. (2006). Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation (Rapport d'étape n°1 ; Mission pour l'égalité h/f – Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant, p.60).

Prat, R. (2009). De l'interdit à l'empêchement (Rapport d'étape n°2 ; Mission pour l'égalité h/f – Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant, p. 98). Ministère de la Culture et de la Communication.

Prat, R. (2021). Exploser le plafond : Précis de féminisme à l'usage du monde de la culture. Rue de l'Échiquier.

Sourisseau, R.; Offroy, C. (2019). *Démocratisation, démocratie, droits culturels*. Réalisation Opale pour la Fondation Carasso. URL : <https://www.opale.asso.fr/article712.html>

Terre de Liens (2007). *Guide pour l'accès collectif et solidaire au foncier et au bâti* (pp.203).

Ministère de la Culture (2023). *Transition écologique de la culture — Guide d'orientation et d'inspiration*. URL : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/transition-ecologique/guide-d-orientation-et-d-inspiration-pour-la-transition-ecologique-de-la-culture>



Soutenu par :



**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**LA MAIN,  
FONCIÈREMENT CULTURELLE**

1 rue Charles Garnier  
93400 Saint-Ouen  
[contact@lamain-fonciere.coop](mailto:contact@lamain-fonciere.coop)