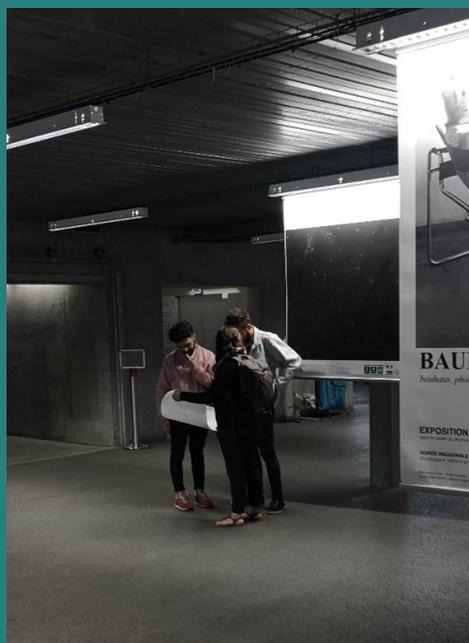


# Evaluation de l'appel à projet Culture Pro



Une étude sur l'appel à projet  
« soutien à la  
professionnalisation et à la  
création d'activité » dans le  
réseau des établissements  
d'enseignement supérieur  
Culture

Réalisée par Asdo études pour le  
Ministère de la culture

Janvier 2020

# Sommaire

Synthèse des résultats .....	3
Introduction.....	5
1. Courte présentation de l'appel à projet .....	5
2. Les objectifs de l'étude .....	6
3. La méthodologie .....	7
4. Précautions de lecture.....	9
Partie 1. Les enseignements de l'évaluation .....	10
1. Une forte mobilisation des écoles .....	10
1.1. Une forte mobilisation du réseau, dans toutes les disciplines .....	10
1.2. Une forme de l'appel à projet nouvelle pour les écoles, sur un sujet présent dans le réseau .....	15
2. Un nouvel investissement des écoles dans l'après-diplôme .....	19
2.1. L'émergence d'une nouvelle typologie d'actions dans les écoles : l'accompagnement à la création d'activité 21	
2.2. Les impacts de Culture Pro sur la formation initiale .....	43
3. Des expérimentations qui font émerger des questions stratégiques .....	51
3.1. Culture Pro, un accélérateur de partenariats.....	52
3.2. L'entrepreneuriat, un enjeu naissant dans les écoles .....	60
3.3. Des projets au long cours, sans modèle économique encore stabilisé .....	70
4. Un appel à projet pertinent, à mieux structurer.....	75
4.1. Les multiples fonctions positives de l'appel à projet.....	75
4.2. Le manque d'accompagnement des projets .....	80
Partie 2. Les recommandations .....	85
1. Relancer l'appel à projet dès l'année 2020, à moyens constants.....	85
2. Affirmer un positionnement resserré de l'appel à projet sur le soutien à la création d'activités artistiques et culturelles .....	85
3. Financer les projets sur 3 ans .....	86
4. Davantage repérer, accompagner et suivre les projets .....	86
5. Compléter le pilotage national par une gouvernance locale des projets .....	87
6. Développer une animation du réseau des écoles autour de l'appel à projet .....	88
7. Davantage guider les établissements en fonction de la stratégie du Ministère .....	89
Conclusion.....	90
Annexe. Liste des écoles et projets lauréats.....	91

# Synthèse des résultats

Culture Pro est le nouveau nom donné en 2018 à l'appel à projet « soutien à la professionnalisation et à la création d'activité », destiné aux écoles de l'Enseignement Supérieur Culture. Les 4 éditions de l'appel à projet (2015, 2016, 2017 et 2018) ont permis de financer 73 projets de **57 écoles, de toutes les disciplines** : 28 écoles d'arts visuels, 15 écoles d'architecture, 12 écoles de spectacle vivant, 1 école de cinéma, 1 école dans le champ du patrimoine. L'appel à projet a suscité **une importante mobilisation du réseau** : 70% des écoles du réseau ESC ont candidaté au moins une fois à l'appel à projet. Pour rappel, l'appel à projet représente, sur les 4 années, un budget total de 2,14 millions d'euros.

Les projets financés montrent un vrai travail des écoles sur une nouvelle dimension : **l'accompagnement des diplômés, sortis de l'école, dans leur projet de création d'activité**. Il faut noter en particulier la création de 21 incubateurs, dont la plupart sont sortis de terre avec et grâce à Culture Pro. Les projets soutenus ont **un rôle d'accélération des partenariats** sur le territoire, que cela soit avec des écoles du réseau, avec des écoles hors réseau, avec des lieux de diffusion culturelle, des lieux de soutien à l'émergence, des entreprises, ... Deuxième enseignement, les incubateurs et autres projets d'accompagnement des diplômés se développent dans **une dynamique de prolongation de la formation** : les incubateurs, dispositifs de monitorat/tutorat, résidences soutenus par l'appel à projet accompagnent les tout jeunes prémises d'un collectif et/ou d'une vocation d'entrepreneur ou de porteur d'activité. Il s'agit souvent d'une phase de pré-émergence. Troisième enseignement, ces projets d'incubateurs sont souvent associés à **une réflexion sur la diffusion de « l'esprit d'entreprendre »** dans les écoles, auprès des étudiants (même si ce terme d'esprit d'entreprendre est rarement employé). Culture Pro finance ainsi majoritairement des projets à plusieurs volets : incubateur et fablab, incubateur et projet entrepreneurial étudiant, incubateur et séminaire d'ouverture au monde professionnel pendant la formation, ... La mise en place par l'école d'un incubateur pour les jeunes diplômés a un impact sur la formation initiale elle-même. Enfin, ces incubateurs construisent progressivement et intuitivement une philosophie propre, liée aux caractéristiques des activités créées. Si le terme d'incubateur renvoie pour les écoles et les étudiants à l'univers des start-ups (et peut faire figure de repoussoir), **les incubateurs Culture Pro voient émerger des typologies d'activités multiples, souvent éloignées du modèle de la start-up ou de l'industrie culturelle** : projets R&D, projets d'activité dans le champ de l'économie sociale et solidaire, agences, projets artistiques portés par un créateur, ... Les activités créées sont assez peu tournées « produit », « rentabilité », « changement d'échelle ». Les projets accompagnés se situent davantage du côté de la constitution d'un collectif, d'une démarche R&D, de la recherche de viabilité économique d'un projet à « utilité sociale ». Avec ces projets Culture Pro, les écoles accompagnent les diplômés dans des projets qui ne trouveraient pas nécessairement leur place dans les incubateurs classiques, de droit commun.

La forme de l'appel à projet, assez nouvelle pour les écoles, a bien convenu à la typologie de ces actions. Les écoles ont pu, grâce à Culture Pro, développer et soutenir ces projets un peu « à part ». Le pilotage national de l'appel à projet, par le DREST, a permis de lancer une impulsion dans le réseau, et une légitimité symbolique pour les écoles financées. En revanche, **l'absence d'accompagnement des projets par les DRAC est une faiblesse aujourd'hui de l'appel à projet**. Les DRAC sont rarement

dans la boucle (elles ne donnent pas leur avis sur les projets), et il y a **très peu de gouvernance locale des projets**. Etat, collectivités locales et école ne se mettent pas autour de la table pour échanger sur le projet. Les écoles développent des relations bilatérales ad hoc avec les collectivités locales, dans la recherche de financement notamment. Mais elles ne sont pas accompagnées par les DRAC. Le Ministère, que cela soit au niveau national ou déconcentré, ne participe que rarement au repérage, à l'émergence ou à l'accompagnement des projets. L'appel à projet reste pour les écoles essentiellement du côté de l'administratif et du financier. Il est **assez peu accompagné d'une réflexion stratégique sur l'évolution du rôle des écoles, sur la mutualisation entre les écoles pour l'accompagnement de l'après-diplôme, sur les enjeux associés aux incubateurs par discipline, le développement d'une sémantique adaptée à ces nouvelles formes de projets d'accompagnement, ...** Cette réflexion est conduite, en partie, par le biais du jury national pluridisciplinaire, mais cela reste encore insuffisant. De nombreuses questions se posent sur le terrain, auxquelles les écoles répondent aujourd'hui de manière isolée : comment s'articuler avec les autres incubateurs du territoire ? Quels sont les rôles respectifs de l'école, des lieux de diffusion, des lieux de soutien à l'émergence ? Comment solvabiliser économiquement, dans la durée, ces incubateurs ?

Par ailleurs **l'appel à projet a permis aux écoles d'expérimenter et de développer une expertise nouvelle, de tirer des conclusions de leurs premières expériences**. Les projets sont fortement évolutifs dans ces premières années d'expérimentation. Il serait essentiel, pour tirer le meilleur parti de l'appel à projet, de partager ces enseignements au sein du réseau. Or aujourd'hui, chaque école méconnaît les projets des autres écoles du réseau. Il y a eu relativement **peu d'animation autour de l'appel à projet** (communication sur les lauréats, descriptif et bilan des projets, ...). Par ailleurs les cadres existants où cet échange de pratiques pourrait se faire « in vivo » ne sont pas complètement adaptés à une réflexion propre aux écoles. Prenons par exemple les Forums Entreprendre pour la culture qui, s'ils permettent à certaines écoles de valoriser leur projet, ne sont pas le lieu pour développer une stratégie propre au réseau.

A l'issue de l'étude, nous formulons 7 recommandations :

1. Préciser la stratégie du Ministère sur l'accompagnement par les écoles des projets des jeunes diplômés.
2. Relancer l'appel à projet dès l'année 2020.
3. Affirmer un positionnement resserré de l'appel à projet sur le lancement et le développement d'incubateurs (et de pré-incubateurs) d'activités artistiques et culturelles.
4. Financer les projets sur 3 ans.
5. Davantage repérer, suivre et accompagner les projets.
6. Compléter le pilotage national par une gouvernance locale des projets.
7. Développer une animation du réseau des écoles

# Introduction



Les Assises de la Jeune Création, printemps 2015

## 1. Courte présentation de l'appel à projet

L'appel à projet « soutien à la professionnalisation et à la création d'activité » a été une des mesures concrètes issues des Assises de la Jeune Création présidées par Fleur Pellerin au printemps 2015. Il est destiné à tous les établissements relevant de l'Enseignement Supérieur Culture (ESC), dans les domaines des arts visuels, de l'architecture, du spectacle vivant, du cinéma/audiovisuel, et du patrimoine (sur ce dernier champ depuis 2017 seulement).

Piloté par le Département de la recherche, de l'enseignement supérieur et de la technologie (DREST) du Ministère de la culture, l'appel à projet s'articule autour de deux principaux objectifs : d'une part « sensibiliser les étudiants à l'environnement professionnel », et d'autre part « participer, renforcer ou créer des dispositifs en faveur de l'entrepreneuriat » (fablabs, incubateurs, couveuses d'entreprises, pépinières, espaces de coworking, clusters ou grappes d'entreprises). Avec cet appel à projet, le Ministère souhaite soutenir la capacité des écoles à construire des partenariats sur ce thème ; et encourager la coopération et la mutualisation des écoles sur ce sujet. Des objectifs complémentaires se sont ensuite ajoutés au fil des années : promouvoir l'égalité femmes/hommes dans l'accès aux formations et aux métiers artistiques et culturels ; et encourager les partenariats au niveau européen et international.

Dans les communications sur l'appel à projet, la dimension « entrepreneuriat » prend de plus en plus de place au fil des années. En 2017, l'appel à projet s'articule ainsi autour des trois principaux objectifs :

## Les objectifs de l'appel à projet (édition 2017)



En 2018, l'appel à projet est présenté comme « un vecteur de formations innovantes et un outil de diffusion de la culture entrepreneuriale en architecture, arts plastiques<sup>1</sup>, spectacle vivant, audiovisuel et patrimoine ».

**Au cours des quatre éditions de l'appel à projet (2015, 2016, 2017 et 2018), ce sont 68 projets qui ont été sélectionnés, répartis entre 57 établissements**, émergeant à toutes les disciplines artistiques : architecture, arts plastiques, patrimoine, spectacle vivant, cinéma-audiovisuel. Ce sont ainsi près de 60% des établissements du réseau qui ont bénéficié de l'appel à projet. Le choix des projets lauréats a été fait par une commission nationale de sélection faisant intervenir chaque année le DREST, la Direction Générale de la Création Artistique (DGCA)<sup>2</sup>, la Direction Générale des Patrimoines (DGP), la Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles (DGMIC), ainsi que des personnalités qualifiées.

En 2018, l'appel à projet est rebaptisé avec une formule plus courte : Culture Pro. En 2019, l'appel à projet est suspendu le temps d'une année, pour être évalué. Quels ont été les effets de cet appel à projet ? Faut-il le faire évoluer ? Si oui, comment ? Ce rapport présente les résultats de l'évaluation menée par l'agence Asdo études.

## 2. Les objectifs de l'étude

Le premier objectif de l'étude est d'**analyser la plus-value du dispositif Culture Pro**. Quelle dynamique l'appel à projet et les dispositifs ont-ils créée au sein des établissements ? Sur les territoires ? Quels effets des projets sur les étudiants et les jeunes diplômés en matière de création d'activité et d'insertion professionnelle ? En quoi les conditions de mise en œuvre de l'appel à projet ont-elles permis d'atteindre les objectifs définis ?

<sup>1</sup> Par « arts plastiques » nous entendons les écoles dispensant une formation en arts visuels et/ou en design.

<sup>2</sup> La DEESR et le SICA à partir de 2016

Le deuxième objectif est d'**étudier les conditions d'une capitalisation et d'un transfert des bonnes pratiques révélées au travers de l'appel à projet.**

Il s'agissait enfin, à l'issue de l'analyse, de **proposer des pistes d'évolution de l'appel à projet.**

### 3. La méthodologie

Un comité de pilotage a été constitué pour accompagner le déroulement de l'étude. Réuni régulièrement à toutes les étapes de la démarche, il a notamment contribué à la définition préalable des objectifs de l'étude, au choix des établissements pour les monographies, à l'affinement de la méthodologie globale et à l'identification des interlocuteurs clés. Il a été composé d'Astrid Brandt-Grau, Cheffe du DREST, Eva Carlin, chargée de mission enseignement supérieur au DREST, Annie Chèvrefils-Desbiolles, Inspectrice de la création artistique, collègue arts plastiques à la DGCA, Isabelle Phalippon Robert, Cheffe du bureau des enseignements en architecture.

L'enquête a démarré par la réalisation de **plusieurs entretiens exploratoires** auprès de personnalités qualifiées, permettant, notamment, de contextualiser l'appel à projet dans le champ plus large des enjeux et problématiques des écoles du réseau ESC. 7 Directeurs ou conseillers de DRAC ont également été rencontrés (DRAC AURA, Centre Val de Loire, Grand Est, Hauts-de-France, Ile-de-France, Occitanie, PACA, Pays-de-la-Loire).

#### Liste des entretiens exploratoires

Fonction	Prénom/nom
Ministère de la Culture	Philippe Tilly, chargé de mission pour l'entrepreneuriat culturel, bureau du financement des industries culturelles, DGMIC
Ministère de la Culture	Virginie Chapus, cheffe du bureau des établissements, Sous-direction de l'emploi, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Direction générale de la création artistique
Ministère de la Culture	Annie Chevrefils-Desbiolles, inspectrice de la création artistique, collègue arts plastiques. Réunion avec le service.
Ministère de la Culture	Laurence Martin, chargée de mission au sein du Département de l'éducation et du développement artistique et culturels (DEDAC)
Collège des directeurs des ENSA	François Brouat, directeur de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris Belleville et président du collège des directeurs des ENSA
Co-président de l'ANdEA -Association nationale des écoles d'art	Stéphane Sauzedde, directeur de l'Ecole supérieure d'art Annecy Alpes
ANESCA – Association nationale des établissements d'enseignement supérieur de la création artistique arts de la scène	Pierre Marie Quéré, président de l'ANESCA
ANESAD – Association nationale des écoles supérieures d'art dramatique	Entretien avec la chargée de projet de La Comédie de Saint Etienne
Dispositif PEPITE	Jean-Pierre Boissin, ex-coordonnateur national du programme PEPITE

L'analyse se fonde sur **une analyse documentaire approfondie** de toutes les candidatures et des bilans des projets envoyés par les écoles au DREST, et sur **un travail de terrain dans 11 établissements**. Ces derniers ont été choisis par le comité de pilotage selon plusieurs critères à la fois de spécialité, géographiques et statutaires afin d'illustrer une diversité de contextes et de projets menés dans le cadre de l'appel à projet. Au cours de deux jours sur site en moyenne, l'équipe a rencontré la direction de l'établissement, les chargés de projet, des enseignants, des étudiants et/ou jeunes diplômés bénéficiaires du ou des projet(s), des partenaires (associations, partenaires institutionnels, responsables de structures culturelles...). En tout ce sont 22 personnels éducatifs (hors direction), 28 bénéficiaires et 15 partenaires qui ont été rencontrés.

Carte des écoles qui ont fait l'objet d'une monographie



Noms et types des écoles concernées
<b>EPN - Etablissements Publics Nationaux</b>
<b>Patrimoine</b> : INP / TALM (Tours)
<b>Cinéma</b> : la Fémis
<b>Arts plastiques</b> : ENSAD Nancy - ENSA Bourges
<b>Architecture</b> : ENSA Nantes – ENSA Grenoble – ENSA Nancy
<b>EPCC – Etablissements publics de coopération culturelle</b>
<b>Arts plastiques</b> : ESAD Amiens – ESA Aix
<b>Associations</b>
<b>Spectacle vivant</b> : CEFEDÉM Lyon - ESAD Montpellier

Ces données ont été complétées par des **entretiens téléphoniques complémentaires auprès d'une dizaine d'écoles du réseau** : des écoles/réseaux d'écoles lauréats (ADERA AURA, ENSA Marne-La-Vallée, HEAR) mais également des écoles ayant candidaté à l'appel à projet sans être retenues (École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand, Ecole nationale supérieure d'art dramatique du théâtre national de Bretagne Rennes, ENSCI - Les ateliers) et des écoles n'ayant jamais candidaté (Ecole supérieure de cirque Académie Fratellini Saint-Denis La Plaine, Ecole nationale supérieure des arts de la marionnette Charleville-Mézières, Cefedem Normandie Rouen, Centre national de danse contemporaine d'Angers).

## 4. Précautions de lecture

Cette enquête de terrain a été riche en informations et enseignements sur la manière dont les écoles soutiennent aujourd'hui la professionnalisation des étudiants et des diplômés. Nous nous sommes efforcés cependant, dans ce rapport, de nous en tenir à l'évaluation de l'appel à projet en tant que tel. Nous avons circonscrit le périmètre de l'étude aux projets lauréats (qui parfois comprennent une action, parfois un ensemble d'actions) et à leur place dans la stratégie d'ensemble des écoles lauréates. Notre objectif n'était pas de faire un état des lieux des actions, nombreuses, des écoles sur ce sujet (dans et en dehors de Culture Pro).

Nous nous sommes appuyés sur un panel de 11 établissements, qu'il a été difficile de choisir au lancement de l'étude. Il fallait représenter l'ensemble des disciplines, et la plus grande variété de projets lauréats. Nous n'avons de fait parfois que survolé des problématiques singulières propres à des disciplines ou à des types de projet. Il s'agit par ailleurs d'une étude exploratoire sur un sujet émergent dans les écoles : celui de l'investissement des écoles du réseau ESC dans l'après-diplôme. C'est une étude sur un matériau en devenir, qui a vocation à alimenter la réflexion sans la figer.

Enfin, si cette étude donne à voir des projets en particulier, elle n'est pas à lire comme un état des « bonnes pratiques ». Si tel était l'objectif du document, il faudrait faire une place à de nombreux autres établissements que nous n'avons pas eu le temps de visiter dans le cadre de l'étude. Les illustrations ont été pensées, davantage, comme des illustrations qui donnent à voir la diversité et la richesse des projets. Que les écoles qui ne sont pas citées n'en prennent pas ombrage.

# Partie 1. Les enseignements de l'évaluation

## 1. Une forte mobilisation des écoles

### 1.1. Une forte mobilisation du réseau, dans toutes les disciplines

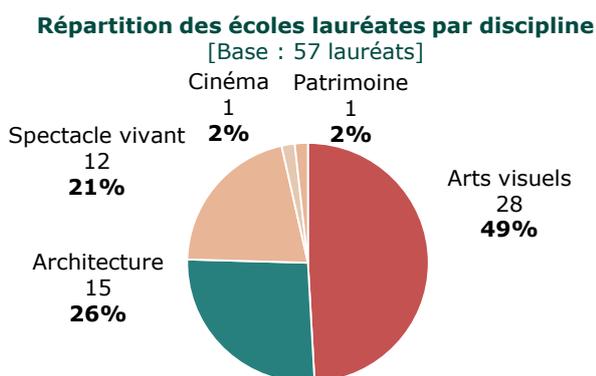
**Plus de la moitié des écoles du réseau ESC a été soutenue dans le cadre de l'appel à projet.**

**Quatre éditions de Culture pro ont été proposées de 2015 à 2018** pour un budget global de **2 139 400 €** sur 4 ans.

Entre 2015 et 2018, **70% des écoles ont candidaté au moins une fois, témoignant de l'importante mobilisation du réseau sur l'ensemble du territoire, toutes disciplines confondues.**

**57 écoles ou groupement d'écoles (sur 101) ont été soutenues au cours des 4 années** : 28 écoles d'arts visuels, 15 écoles d'architecture, 12 écoles de spectacle vivant, 1 école dans le champ du patrimoine, et 1 école dans le secteur du cinéma<sup>1</sup>.

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



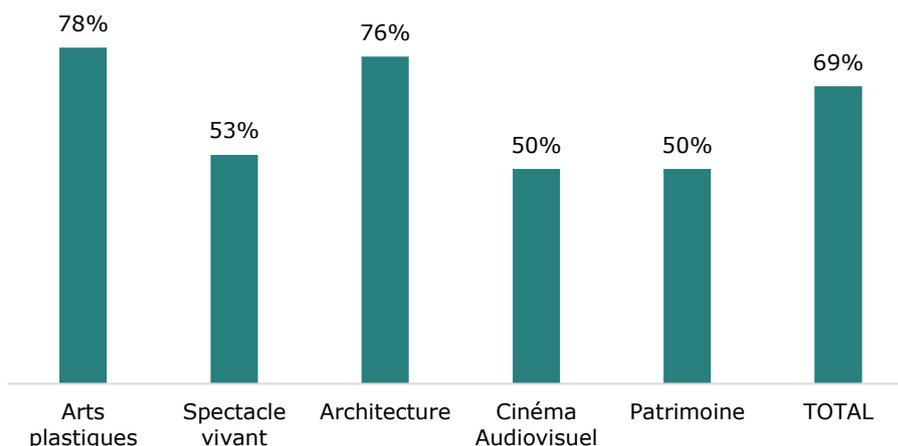
Note de lecture : 12 écoles dont la discipline relève du spectacle vivant (musique, danse, théâtre) ont été lauréates. Elles représentent 21% de l'ensemble des écoles lauréates.

<sup>1</sup> En annexe, la liste des écoles lauréates et des projets pour lesquelles elles ont été soutenues.

L'analyse de la part des écoles candidates sur les quatre ans, sur l'ensemble des écoles par discipline indique que ce sont les écoles nationales supérieures d'architecture qui ont la part d'écoles candidates la plus élevée (76% des écoles ont candidaté au moins une fois au cours des quatre ans). A l'inverse ce sont les écoles relatives au spectacle vivant qui ont le moins candidaté (53% d'entre elles ont candidaté).

**Part des écoles candidates de la discipline sur les quatre ans**  
[Base : 101 écoles et réseaux d'écoles]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



Note de lecture : 78% des écoles en arts plastiques ont candidaté au cours des 4 années d'appel à projet

Les écoles candidates ont été retenues par la commission nationale de sélection. Le taux de sélection des écoles a été élevé puisque ce sont 83% des écoles ayant candidaté à l'appel à projet qui ont été soutenues. Ce sont 12 écoles qui ont présenté un projet, parfois plusieurs années de suite, sans jamais obtenir de financement, et 32 écoles du réseau qui n'ont jamais déposé de projet.

**157 projets ont été présentés** et 65%, soit **102 projets, ont été lauréats** au total. Sur ces 102 projets, certains ont été présentés plusieurs années de suite<sup>1</sup>. En tout, ce sont **73 projets différents qui ont été financés au cours de ces 4 années. 57 écoles ont été lauréates et 29 ont bénéficié de financements à plusieurs reprises**<sup>2</sup>.

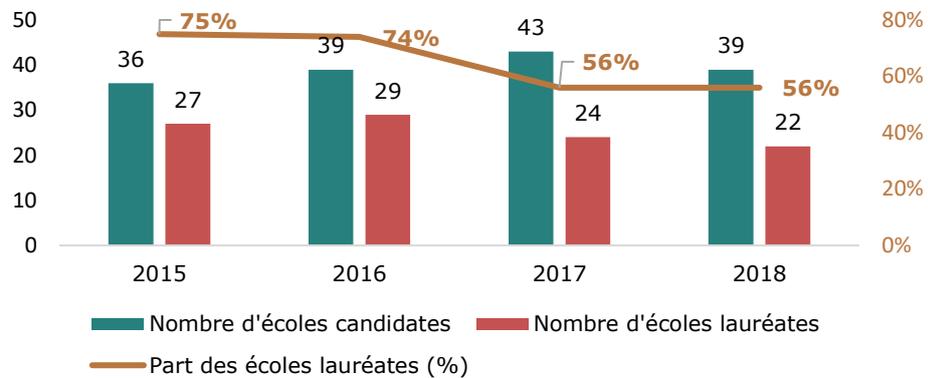
La carte ci-dessous témoigne de la répartition plutôt homogène sur le territoire des écoles lauréates notamment en ce qui concerne les écoles d'arts plastiques.

<sup>1</sup> Cela n'a cependant pas été possible pour l'Institut National du Patrimoine, la discipline n'étant devenue éligible qu'en 2018.

<sup>2</sup> Voir le tableau en annexe qui présente la liste des écoles et des projets lauréats.



**Nombre d'écoles candidates et lauréates par année**  
[Base : 71 candidats]



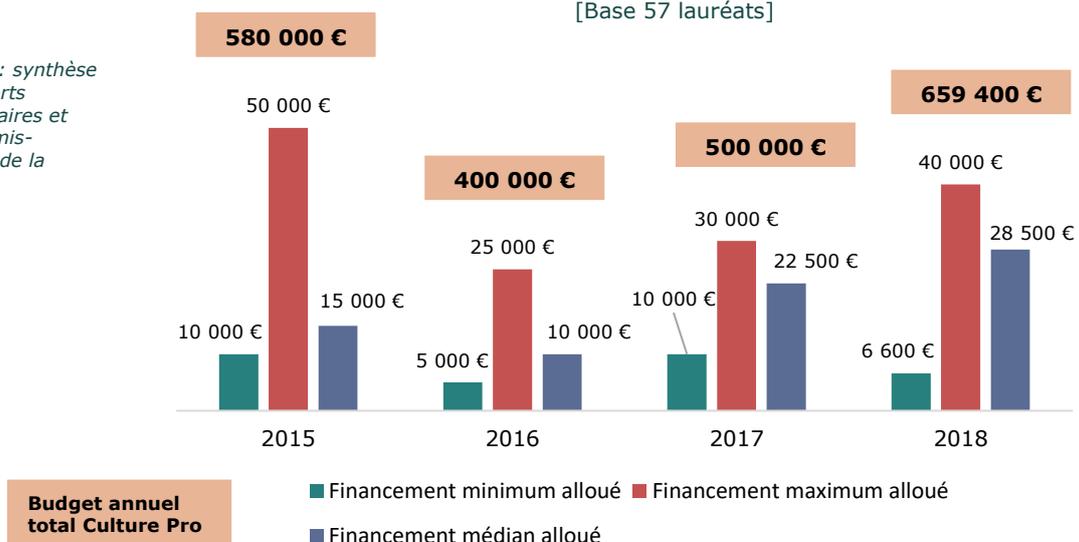
Note de lecture : en 2015, 36 écoles ont été candidates, 27 ont été financées soit 75% d'entre elles.

## Moins d'écoles financées entre 2015 et 2018 mais des budgets qui augmentent

Si la part des écoles financées diminue entre 2015 et 2018, le montant total des budgets alloués aux écoles ainsi que les budgets médians annuels alloués augmentent. En 2015, le budget total alloué aux écoles s'élevait à 580 000 € contre 659 400 € en 2018. Le financement médian alloué aux écoles sur une année augmente également (15 000 € en 2015 contre à 28 500 € en 2018.)

**Financements annuels alloués par écoles lauréates**  
[Base 57 lauréats]

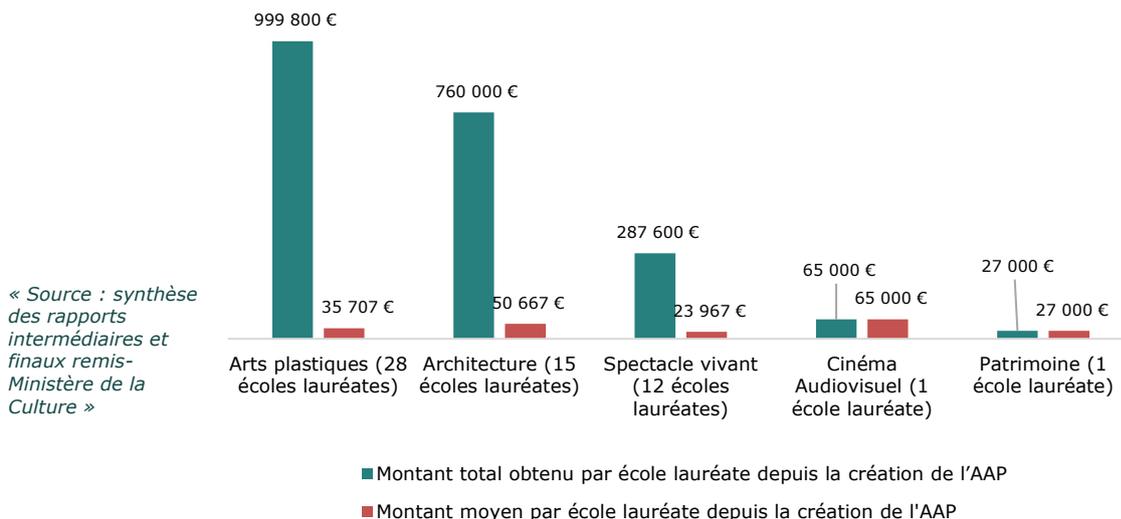
« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



Note de lecture : En 2015, le budget annuel global alloué aux écoles a été de 580 000€. Le financement maximum alloué était de 50 000€ par école lauréate et le financement médian de 15000€.

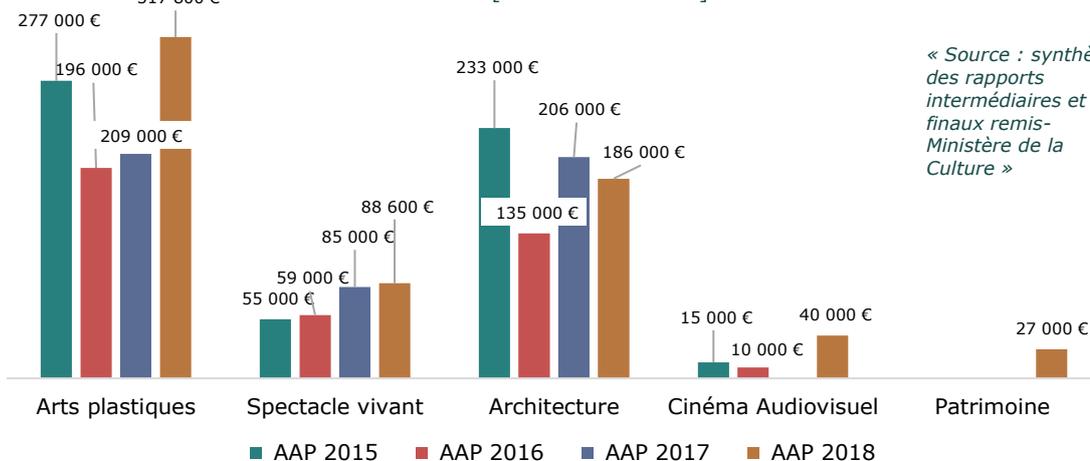
Entre 2015 et 2018 ce sont les arts plastiques qui obtiennent la part la plus importante des financements (999 800€). Néanmoins, rapporté au nombre d'écoles, ce sont les écoles d'architecture qui obtiennent les montants moyens les plus élevés (hors école de cinéma/ audiovisuel). Au cours des trois années, 50 667€ en moyenne ont été attribués par école d'architecture contre 35 707€ par école d'arts plastiques.)

**Financements alloués par discipline sur les quatre années de l'appel à projet**  
[Base : 57 lauréats]



Si l'on considère l'ensemble des montants alloués par discipline au cours des quatre années, il apparaît que les montants totaux annuels augmentent pour toutes les disciplines sauf pour l'architecture. Les financements moyens annuels perçus par école de chaque discipline augmentent pour toutes les disciplines mais le nombre d'écoles lauréates diminue, indiquant un recentrage des budgets sur certains projets.

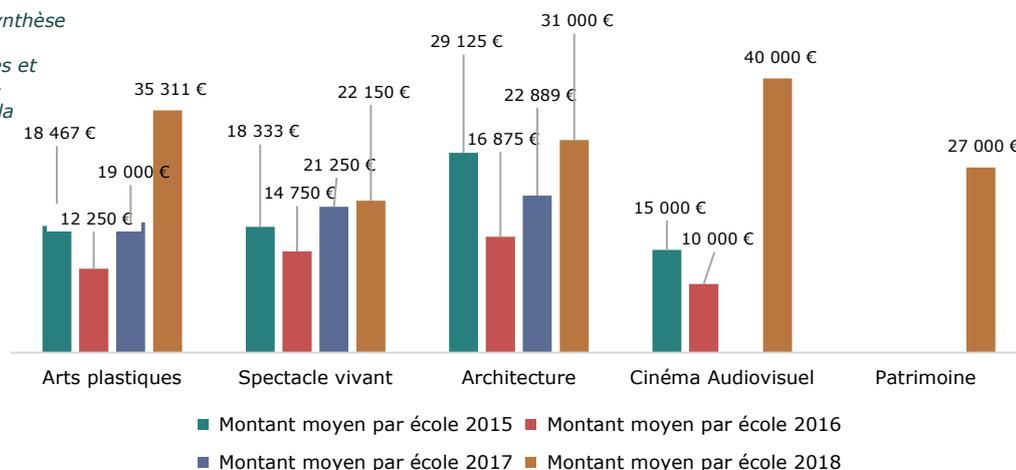
**Montants alloués par année par discipline depuis la création de l'appel à projet**  
[Base : 57 lauréats]



Note de lecture : En 2015, le budget annuel alloué aux écoles d'arts plastiques était de 277 000€ contre 317 800€ en 2018.

**Montants moyens perçus par écoles par discipline par année depuis la création de l'appel à projet**  
 [Base : 57 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



Note de lecture : En 2015, le montant moyen alloué aux écoles d'arts plastiques était de 18 467€ contre 35 311€ en 2018.

Au-delà de ces grandes masses, l'analyse budgétaire des projets n'a pas pu être réalisée dans le cadre de cette étude compte tenu du faible nombre de données disponibles pour toutes les écoles lauréates et de la complexité du montage financier de certains projets. Les bilans disponibles par projet ne font que très rarement mention d'un budget réalisé détaillé. Les écoles ont fourni généralement un budget prévisionnel au moment de leur candidature mais il a souvent été sujet à modification une fois les montants attribués, parfois très différents de ce qui était prévu par les écoles et obligeant à recalibrer les projets. D'autre part, de nombreux projets comportent plusieurs dispositifs différents qui nécessiteraient, pour que l'analyse soit complète, de disposer d'une comptabilité analytique des dépenses effectuées, ce qui est complexe à réaliser dans les écoles. Enfin, bien souvent, les budgets alloués par l'appel à projet sont complétés par d'autres moyens plus ou moins difficiles à chiffrer avec exactitude : les moyens humains et en matériel de l'école, les compétences, locaux ou matériels mis à disposition de partenaires, les autres financements éventuels reçus dont une partie peut être allouée au projet Culture Pro.

## 1.2. Une forme de l'appel à projet nouvelle pour les écoles, sur un sujet présent dans le réseau

### Une volonté des écoles de compléter leurs actions déjà bien déployées sur la question de la professionnalisation

**Les écoles se sont emparées de l'appel à projet dans un contexte où les questions de professionnalisation et d'insertion professionnelle des élèves sont déjà bien présentes dans**

**leur organisation pédagogique.** Dans toutes les disciplines, les initiatives pour accompagner les élèves dans la formalisation de leur projet professionnel sont nombreuses, et précèdent ce qui a été mis en place avec Culture Pro - qui en constitue souvent le prolongement. **Le fort lien qu'entretiennent les anciens élèves avec « leur » école est d'abord à l'origine d'une réflexion permanente des équipes pédagogiques sur le rôle de l'école dans la favorisation de l'insertion professionnelle des étudiants.** Aux dires de tous, le cadre de l'école est un lieu privilégié pour les anciens élèves même une fois leur diplôme en poche, et ils n'hésitent pas à y revenir pour demander des conseils aux équipes pédagogiques sur leurs projets une fois diplômés. Ce contact permanent avec les anciens et les outils d'observation des trajectoires professionnelles des jeunes diplômés fournis par le Ministère (les enquêtes d'insertion professionnelle notamment) ou construits par les écoles elles-mêmes ont été de réels déclencheurs d'une réflexion en interne sur la question de l'accompagnement à l'entrée dans la vie active. Cette observation du devenir des étudiants a pu en revanche, dans quelques écoles, motiver une non-réponse à l'appel à projet : les résultats d'insertion des jeunes diplômés, jugés très bons en l'état actuel de la formation, n'inciteraient pas à la mise en place de nouveaux dispositifs.

**L'intégration des écoles d'enseignement supérieur culture dans le système LMD amorcée il y a plus de dix ans a par ailleurs renforcé leurs interactions avec les autres établissements d'enseignement supérieur et les Universités, et a été à l'origine de la diffusion de nouveautés pédagogiques.** Des bi-cursus ont notamment pu être montés et sont devenus, dans certaines disciplines comme l'architecture, partie intégrante des nouveautés pédagogiques de ces dernières années (des doubles cursus architecte-ingénieur, architecte-urbaniste ont pu par exemple être créés par les ENSA). Des stages obligatoires de longueurs variées, entre quelques semaines et quelques mois selon les écoles, ont été largement intégrés dans les cursus, généralement lors des deux dernières années d'étude. Des interventions de professionnels, artistes ou entrepreneurs du secteur privé, sont organisées dans certaines écoles pour permettre aux élèves de se familiariser avec les différents débouchés qui existent après le diplôme. Des exercices de simulation de situations professionnelles ont également souvent été testés auprès des élèves, afin de les placer dans un environnement professionnel « classique » des débouchés possibles à la sortie. Les travaux et des ateliers collectifs sont devenus de vrais outils dont usent les écoles pour conforter la capacité de leurs élèves à travailler en démarche projet, avec parfois des réflexions sur la mise en place d'équipe en inter-niveaux pour diversifier les approches, favoriser l'apprentissage par les pairs et renforcer les liens entre les générations d'étudiants (à l'ESA Aix et à l'ENSAD Nancy par exemple).

**L'appel à projet Culture Pro s'est inscrit pleinement dans ce contexte de réflexion sur la mission des écoles d'accompagner vers l'insertion professionnelle. Il a mis en lumière, par un coup de projecteur, l'ensemble de cette « chaîne » d'actions mises en place dans les écoles, plus ou moins longue et plus ou moins dense selon les établissements.** Selon leur positionnement sur l'échelle de la prise en compte de ces problématiques dans leur pédagogie, elles ont valorisé, renforcé, développé, expérimenté leurs projets, chacune selon les besoins qu'elle identifiait.

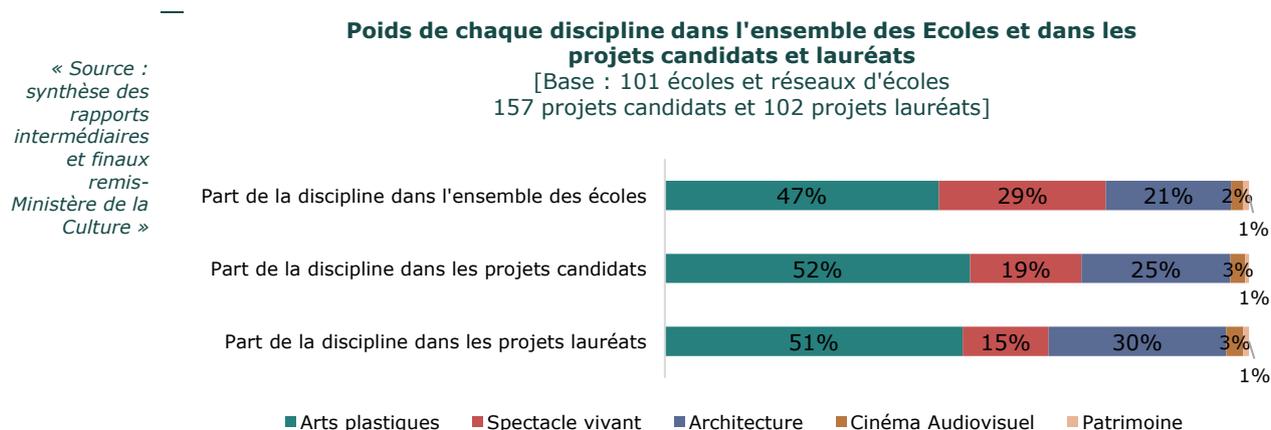
La sortie de l'école est souvent décrite par les anciens élèves comme par les enseignants comme une rupture brutale avec un contexte d'études vécu comme privilégié, comme une parenthèse rêvée pour les élèves artistes en devenir. Ils peuvent y construire leurs pratiques, explorer différentes esthétiques, travailler sur de nombreux projets d'étude sans avoir à intégrer les questions matérielles ou financières dans leur démarche. Les étudiants sont « protégés » lorsqu'ils sont à l'école, et profitent de ce moment pour développer la singularité de leur pratique.

Les écoles ont navigué avec leurs contraintes pour réfléchir aux modalités de travail sur le sujet de la professionnalisation, avec différentes stratégies. Certaines écoles doivent ainsi faire avec des durées de formation qui sont parfois courtes, trop courtes pour penser au-delà de la formation artistique, notamment lorsque les profils des élèves nécessitent un travail « efficace » sur le développement de la pratique artistique (Cefedem, Fémis). Les formations sont par ailleurs souvent extrêmement denses en temps d'enseignement, en travail personnel et collectif, et laissent peu de place aux réflexions personnelles sur l'après-école. Le sujet de la professionnalisation s'inscrit dans les écoles comme une tension permanente entre l'école, terrain d'exploration unique pour les étudiants, et l'école terrain d'application pour l'apprentissage d'un métier et la préparation d'une insertion professionnelle. Ce débat est aujourd'hui très présent dans les écoles, à la fois dans le corps enseignant et chez les élèves, et s'incarne autour de questions concrètes comme la durée des stages obligatoires pendant la scolarité (faut-il sacrifier des enseignements pour des temps d'immersion dans l'univers professionnel ?).

Les écarts de positionnement et de contraintes, ajoutés au poids différent des disciplines au sein du réseau des établissements d'enseignement supérieur culture, expliquent en partie les différences de mobilisation des disciplines dans l'appel à projet. Si l'on compare le poids de chaque discipline dans l'ensemble des écoles, puis dans l'ensemble des projets présentés et lauréats, ce sont les arts plastiques et l'architecture qui représentent les parts de projets présentés et financés les plus élevées.

Entre 2015 et 2018, **ce sont les écoles d'arts plastiques qui représentent la part la plus importante des projets présentés<sup>1</sup>, 52%**, alors qu'elles représentent 47% des écoles. Les écoles d'architecture présentent aussi davantage de projets au regard de leurs poids (elles représentent 21% des écoles mais 25 % des projets présentés). Elles sont aussi celles qui ont la part de projets lauréats la plus importante au regard de leur poids puisqu'elles représentent 30% des projets lauréats. **Les écoles du spectacle vivant à l'inverse ont moins candidaté à l'appel à projet. Et parmi elles, les écoles de cirque et de marionnettes n'ont jamais présenté de candidature, les écoles de musique et danse se sont également moins mobilisées.**

Ces moindres candidatures sont liées à une multiplicité de facteurs structurels et aux particularités de certaines disciplines en termes de débouchés professionnels, qui ont rendu l'appel à projet plus complexe à adapter et à utiliser.



Note de lecture : Les écoles en arts plastiques représentent 47% de l'ensemble des écoles. Néanmoins, 52% de l'ensemble des projets candidats et 51% des projets lauréats sont relatifs aux arts plastiques.

<sup>1</sup> Ici nous considérons l'ensemble des projets candidats et lauréats sur les quatre années. Un même dispositif élaboré par une école financé plusieurs années de suite correspondra à plusieurs projets.

## Un investissement important pour concevoir des projets dans le cadre inédit de l'appel à projet

La forme de l'appel à projet tout d'abord a souvent nécessité pour les responsables de projet de s'initier à de nouvelles façons de travailler dans les écoles. Ce format ne va pas de soi. Il implique un investissement important en temps et en moyens humains sans garantie d'obtenir des fonds au bout du long processus de candidature, que les écoles ne sont pas forcément en mesure d'accorder compte tenu de leur taille souvent réduite. Si l'on regarde les tailles d'établissements des requérants, des lauréats et des non-requérants, il apparaît que les lauréats ont en moyenne bien plus d'élèves que les autres, non requérants et non lauréats.

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



Parmi les écoles lauréates, les écoles d'architecture sont celles qui ont généralement le plus grand nombre d'élèves et compte tenu de leur poids fort dans le panel des écoles lauréates elles augmentent mathématiquement la moyenne des effectifs des établissements lauréats. Toutefois en regardant les tailles de porteurs de projets lauréats hors écoles d'architecture on s'aperçoit que la taille des établissements est toujours un facteur influent.

**Au-delà de cette taille critique, la maîtrise de la « culture » de l'appel à projet permet également aux écoles de certaines disciplines d'aborder l'exercice avec davantage de résultats.**

C'est le cas notamment des écoles qui forment aux métiers d'architecte ou de designer, qui sont plus proches de la culture du « concours » ou de la commande. Pour les autres, il s'est agi pour Culture Pro d'apprendre à répondre à un exercice complexe qui a nécessité un temps de maturation important pour structurer un projet correspondant au cahier des charges, pour lequel l'appui et le temps ont parfois manqué. Cela s'est généralement fait sans personne ressource prédéfinie rompue à l'exercice, mais a été porté plutôt par des individualités particulièrement mobilisées sur la question de la professionnalisation au sein des écoles.

Cela a pu entraver certaines candidatures à différents moments. L'information sur l'appel à projet d'abord : L'information du lancement de l'appel à projet ou de la réédition chaque année s'est parfois perdue dans les écoles qui auraient pourtant pu candidater dès 2015. L'envoi de l'information s'est fait principalement sous la forme d'un email aux directeurs des écoles qui n'a parfois pas été repéré ou transféré aux

potentielles personnes ressources. Plusieurs années ont parfois été nécessaires pour que l'information parvienne aux personnes impliquées sur les thématiques abordées par Culture Pro. La construction des projets ensuite : Certains projets ont été ralentis par des changements de personnes ou par des oppositions sur le fond de la part d'une partie plus ou moins large de l'équipe pédagogique notamment sur le sujet du développement de l'entrepreneuriat dans les écoles. Il a été alors nécessaire de prendre le temps de fédérer autour du projet. Certaines écoles ont mis ainsi plusieurs années à préparer leur projet, sont désormais prêtes, et attendent pour candidater les prochaines éditions de Culture Pro.

L'investissement nécessaire a pu paraître d'autant plus démesuré que la temporalité de l'appel à projet et les fonds alloués étaient jugés comme trop réduits. Culture Pro a parfois été compris comme étant une subvention unique ne permettant pas de répondre à des besoins de long terme pourtant identifiés par les responsables pédagogiques ou les équipes dirigeantes des écoles. Le format d'appel à projet ne répondrait alors pas aux enjeux perçus, qui nécessiteraient une réflexion de fond et structurelle en lien avec le Ministère. Les montants ont par ailleurs été jugés, par certaines écoles, trop faibles pour justifier l'investissement nécessaire dans le projet pressenti et s'inscrire dans la démarche d'appel à projet (un projet à structurer, d'éventuels partenaires à mobiliser, un dossier à constituer, des bilans à fournir, avec des équipes souvent resserrées).

Pour autant, malgré ces différents freins dans la réponse à l'appel à projet, il est remarquable que l'appel à projet ait autant mobilisé le réseau ESC. L'appel à projet a résonné avec des préoccupations des établissements, dans la continuité de réflexions et d'actions déjà engagées sur le sujet de la professionnalisation des élèves.

## 2. Un nouvel investissement des écoles dans l'après-diplôme

**Les actions mises en œuvre dans le cadre de Culture Pro sont multiformes**, et témoignent de la diversité des enjeux de l'insertion professionnelle entre les disciplines des écoles du réseau ESC et entre les écoles elles-mêmes, dans des contextes pédagogiques et territoriaux très différents.

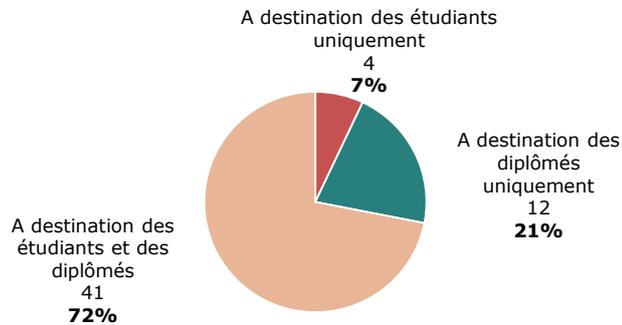
Si les écoles lauréates de l'appel à projet ont eu différentes stratégies de mobilisation de l'appel à projet, l'analyse des projets montre une constante : l'investissement sur l'après-diplôme. **La majorité des écoles ont développé des actions nouvelles d'accompagnement des jeunes diplômés, après la formation initiale.** Ce positionnement sur l'après-diplôme est une vraie nouveauté pour le réseau, et l'appel à projet a constitué un cadre d'expérimentation pour les écoles et leurs partenaires.

**Pour autant les écoles se sont aussi adressées, via l'appel à projet, aux étudiants également, pendant le temps de leur formation initiale.** Les écoles ont, en majorité, soutenu plusieurs actions dans le cadre de leur financement Culture Pro : certaines actions pour les jeunes diplômés, d'autres pour les étudiants, d'autres pour les deux conjointement. En tout, ce sont 72% des projets soutenus dans le cadre de Culture Pro qui s'adressent à la fois aux étudiants et aux jeunes diplômés.

**Part des lauréats ayant mis en place des actions...**

[Base : 57 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



**Les actions développées par les écoles dans le cadre de Culture Pro peuvent être appréhendées au travers de quatre grands types d'action**, schématisées ci-dessous. Le premier type d'action est l'accompagnement par les écoles des projets de diplômés (les actions « après-diplôme »). C'est le type majoritaire dans les actions Culture Pro développées. Ces actions vont le plus souvent de pair avec une réflexion sur la création d'activité des jeunes diplômés et le soutien que l'école est en mesure de leur apporter dans cette création d'activité. Trois autres types d'actions, séminaires d'ouverture sur le monde professionnel, mises en situation professionnelle et fablabs, sont également développés par les écoles dans le cadre de Culture Pro, cette fois plutôt sur le temps de l'école, ou sont conçus comme des ponts entre les deux moments (l'avant et l'après-diplôme).

**Les 4 types d'actions développées par les écoles dans le cadre de Culture Pro**



## 2.1. L'émergence d'une nouvelle typologie d'actions dans les écoles : l'accompagnement à la création d'activité

**La question de l'entrée sur le marché du travail est bien présente dans les établissements, et cela transparait tout au long des rencontres avec les écoles et à la lecture des projets déposés.**

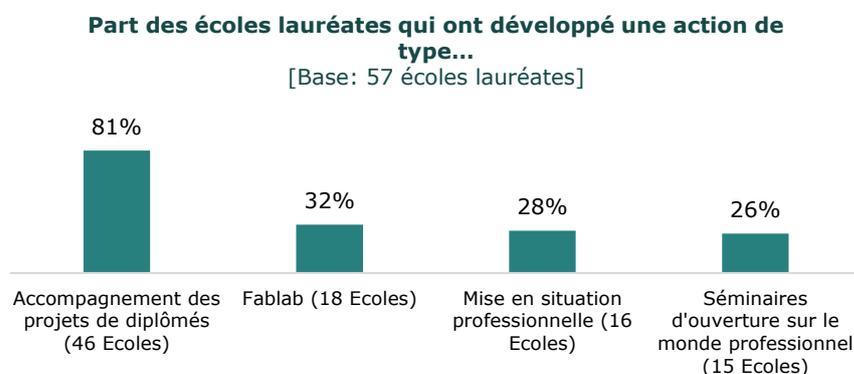
Les écoles observent le devenir de leurs jeunes diplômés, par les enquêtes menées par le ministère de la Culture mais aussi parfois par leurs propres enquêtes internes. Elles ont généralement une idée précise de leurs difficultés à intégrer le monde du travail, et pour exercer une activité dans leur champ disciplinaire.

**La jonction entre le monde de l'école et le monde du travail est bien perçue comme étant un moment à enjeux, et suscite une réflexion, un questionnement plus généralement sur les limites de l'action de l'école en matière de formation. Jusqu'où va le rôle de l'école ?** Est-il de donner exclusivement une formation générale aux élèves afin qu'ils puissent profiter de ce moment pour « toucher à tout » et décider de l'orientation principalement esthétique qu'ils souhaitent prendre dans leurs travaux ? Est-il au contraire de les amener à construire leur projet professionnel au cours de leurs années d'étude pour qu'ils soient prêts à entrer sur le marché du travail dès la sortie de l'école ? C'est un débat qui agite encore les disciplines des écoles de l'ESC. Les enseignants en sont d'ailleurs parfois les plus fervents débatteurs, et se placent volontiers dans la première définition du rôle des écoles de leur discipline.

Pour les élèves, qui nous ont décrit le moment de l'école comme une parenthèse enchantée, un lieu presque familial où ils se sentent en confiance, la frontière est souvent moins tranchée. Ils reviennent d'ailleurs volontiers dans leurs écoles dans les mois, voire les années qui suivent leur diplôme, et sont accueillis aussi volontiers par les équipes encadrantes. **Cette porosité des deux mondes, constatée par nombre des responsables de projets que nous avons rencontrés, a servi de terreau au lancement de projets sur le temps de l'après-diplôme dans la quasi-totalité des écoles lauréates.**

**Les actions de type « accompagnement à la création d'activité » sont ainsi les plus nombreuses parmi les projets développés par les écoles lauréates.** 81% des écoles lauréates ont développé une action de ce type dans le cadre du financement Culture Pro. Viennent ensuite les fablabs (32% des écoles lauréates ont mobilisé Culture Pro pour contribuer au financement d'un fablab), les mises en situation professionnelles (28% des écoles lauréates) et les séminaires d'ouverture sur le monde professionnel (26% des écoles).

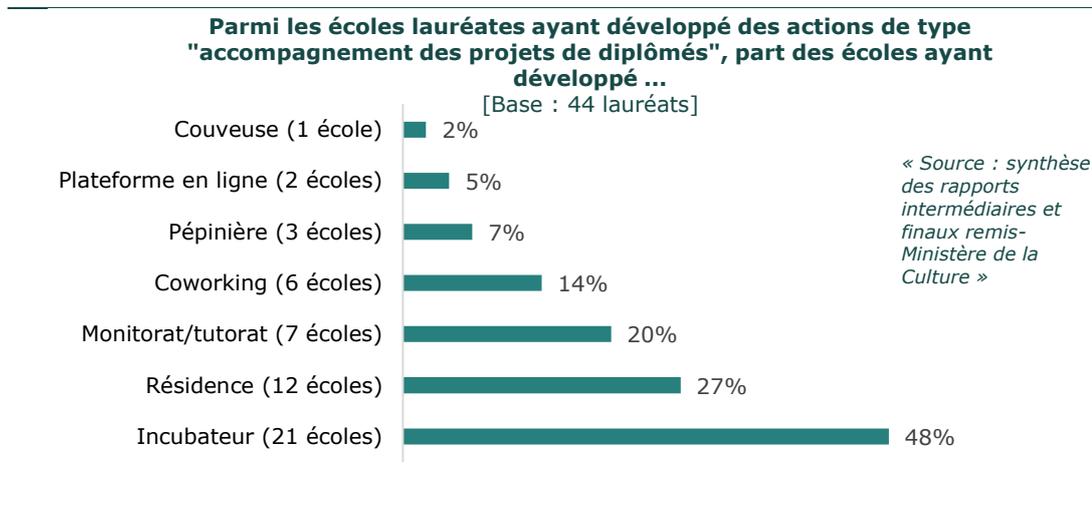
« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



## Type 1. L'accompagnement à la création d'activité

Les écoles ont lancé en très grande majorité des actions pour accompagner des jeunes diplômés dans leur projet, et cela quelle que soit leur discipline.

**Ces dispositifs d'accompagnement ont pris plusieurs formes :** incubateurs, couveuses ou pépinières ; référents thématiques, en lien avec la pratique artistique ou techniques et administratifs, joignables en cas de besoin sur demande des bénéficiaires ; résidences ; espaces de coworking ou encore plateforme de ressources en ligne.



### Qu'est-ce qu'un incubateur, une couveuse, une pépinière ?

Les trois dispositifs ont des définitions bien précises et renvoient à des caractéristiques juridiques spécifiques :

L'incubateur peut être public, dépendant alors du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ou privé. Il accompagne des porteurs de projet dans le lancement de leur activité en fournissant un accompagnement technique, juridique, comptable, en aidant à la constitution d'un réseau, et en mettant à disposition des locaux ou du matériel. Cette structure est souvent associée à la mise en place de projets innovants ou en lien avec la technologie.

La couveuse est un dispositif qui permet à des entrepreneurs de tester leur projet en sécurité. L'entrepreneur peut vendre ses produits ou ses prestations en utilisant son numéro SIRET mais sans avoir besoin de s'immatriculer. Il reverse un pourcentage de son chiffre d'affaire à la couveuse. Il est accompagné par des spécialistes qui dispensent formations et conseils au quotidien. L'entrepreneur signe un Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) qui lui permet de conserver son statut antérieur et ses éventuels revenus sociaux pendant la durée de l'accompagnement.

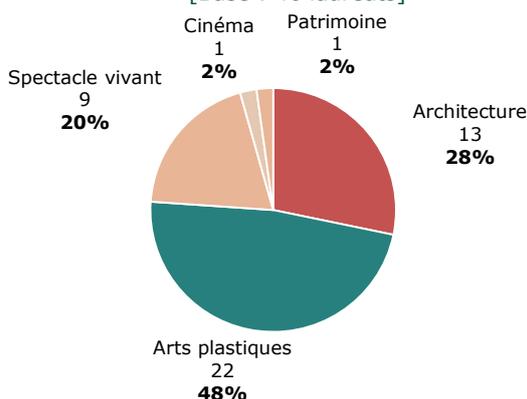
La pépinière est une structure qui accueille des jeunes entreprises, généralement de moins de deux ans, et qui leur fournit les services dont elles ont besoin pour assurer leur croissance. Elle est fondée sur le principe de mutualisation des coûts et de mise en réseau des personnes qui y rentrent et qui travaillent sur un même lieu.

Près de la moitié de ces actions ont été mises en place par des écoles d'arts plastiques, un tiers par des écoles d'architecture, un quart par des écoles du spectacle vivant. Les deux disciplines les moins représentées au sein des projets Culture Pro, le cinéma et le patrimoine, pour lesquelles une école a été respectivement lauréate, ont également mis en place des projets d'accompagnement des projets de diplômés.

### Répartition par discipline des écoles lauréates ayant développé des actions de type "accompagnement à la création d'activité"

[Base : 46 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



**Sur ce champ de l'accompagnement à la création d'activité, les écoles ont innové en lançant des actions inédites au sein de leur établissement.** Encore pour la plupart dans une phase d'expérimentation et d'ajustement compte tenu de la jeunesse de l'appel à projet, leur forme a souvent évolué d'année en année en fonction des retours à la fois des bénéficiaires et des partenaires mobilisés. Sur cet axe, les écoles lauréates ont particulièrement travaillé cet aspect partenarial. La moitié des lauréates ont mobilisé au moins 4 partenaires. Les structures de soutien aux artistes ont été particulièrement sollicitées puisque 29 écoles sur les 44 ayant mis en place un dispositif d'accompagnement y font appel. Viennent ensuite les lieux de diffusion, qu'ils soient théâtres, musées, galeries, salles de concert (17 écoles), et les organismes composés de professionnels, collectifs d'artistes, compagnies artistiques, syndicats de professionnels du champ de la culture (15 écoles).

Parmi les 46 écoles lauréates investies sur ce type d'actions après-diplôme, 16 ont conçu des actions en interdisciplinarité, en partenariat avec des écoles hors du champ de la culture. Généralement formant des ingénieurs ou des managers, ces écoles partenaires ont été sollicitées pour mettre en place le projet ou constituaient depuis plusieurs années déjà des partenaires structurants. Ce nouveau travail en commun autour de l'accompagnement aux projets de diplômés s'est inscrit dans des pratiques pédagogiques déjà très interdisciplinaires, permettant de placer les problématiques de professionnalisation au cœur de la formation des étudiants.

### Illustration : l'incubateur Stand Up Artem à Nancy

L'ENSAD Nancy a mis en place son incubateur dans le cadre de Culture Pro en travaillant en très grande proximité avec les deux autres écoles de son campus Artem, l'Ecole des Mines Nancy et l'ICN Business school. Les trois écoles sont sur un même campus physique, qui a été conçu pour que les bâtiments soient en lien les uns avec les autres, par notamment une grande galerie commune. Elles travaillent depuis des années à des projets pédagogiques faisant intervenir les élèves des trois écoles, qui réalisent des projets ensemble et assistent à des ateliers partagés. C'est tout naturellement que l'incubateur de l'ENSAD Nancy a été pensé en synergie avec les deux autres écoles. L'ENSAD assure la coordination du dispositif et des référents ont été nommés aux Mines et à l'ICN. Un bureau exécutif a été constitué pour piloter l'incubateur. Il est constitué des trois directeurs et de deux responsables par école. Les candidats à l'incubateur peuvent être issus des trois écoles et doivent présenter un projet présentant « l'esprit Artem », avec des dimensions (pas forcément en égale représentation) artistique, technique et managériale. L'interdisciplinarité est une caractéristique au cœur du projet Stand Up, qui permet aux incubés d'ouvrir le champ des possibles et de bénéficier de l'ensemble des compétences développées dans les trois disciplines pour créer leur activité.

### Illustration : l'incubateur Centrale-Audencia-Ensa Nantes

En 2015, l'incubateur de start-ups animé par Audencia Nantes Ecoles de Management et l'Ecole Centrale Nantes s'est ouvert à l'Ensa, l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Nantes. Cet incubateur se déploie dans le cadre de l'Alliance, une association regroupant, depuis 2014, l'école d'architecture, l'école de management, et l'école d'ingénieur. Sous le signe de « l'hybridation des compétences », cette alliance stratégique résulte d'une volonté forte des directeurs des trois établissements. L'incubateur est une des actions communes, à côté d'autres chantiers : doubles-cursus, projets de recherche communs, coopération à l'international, ... L'incubateur se donne pour objectif de « favoriser l'entrepreneuriat sous toutes ses formes : technologique, social ou artistique ».



Photo : communication officielle de l'incubateur, site internet de l'Alliance

**Adressés en quasi-totalité aux jeunes diplômés (à l'exception des publics ciblés par les pépinières et certaines résidences accessibles à des professionnels déjà expérimentés), les dispositifs d'accompagnement ont été généralement conçus comme des moments « passerelles » entre le monde de l'école et le monde professionnel.** L'école poursuit sa mission de formation en fournissant aux bénéficiaires un cadre de travail et/ou des ressources qu'ils ne savent souvent pas où aller chercher une fois sortis de l'école. Ils sont parfois perdus face à l'ampleur des tâches à accomplir, et pas forcément au fait des contraintes et des opportunités liées à la réalité de la création d'activité qu'ils envisagent. Les écoles apportent ainsi un appui le plus souvent global et suivi, à la fois artistique, administratif et humain.

## **Les incubateurs : dispositif phare de Culture Pro**

**Parmi les dispositifs d'accompagnement après-diplôme, les incubateurs ont été la solution la plus mobilisée. 21 écoles ont développé un incubateur dans le cadre de Culture Pro.** Les incubateurs ont été créés spécifiquement à l'occasion de Culture Pro, même si souvent une réflexion sur l'accompagnement des jeunes diplômés préexistait dans les écoles de façon informelle, structurée autour d'échanges entre certains enseignants-professionnels et des anciens élèves revenant volontiers à l'école pour chercher des réponses à leurs interrogations. Aucun ne préexistait à l'appel à projet, et ils ont fait l'objet d'une véritable création de projet de toutes pièces par les écoles. Cela a souvent nécessité un travail de longue haleine pour constituer des partenariats structurants avec des intervenants pouvant accompagner de façon professionnelle les porteurs de projets.

**Les modèles d'incubateurs développés par les écoles lauréates sont souvent proches : moins de dix bénéficiaires, jeunes diplômés sortis récemment de l'école ou d'une école partenaire, sont accompagnés de façon soutenue par des professionnels du champ culturel et des spécialistes de l'entrepreneuriat.** Les intervenants ne sont généralement pas des enseignants de l'école mais plutôt des professionnels du champ de la culture, du champ de l'accompagnement à l'émergence, ou des métiers « supports » de la création d'activité (comptabilité, juridique, ...). Ils ont pour mission de faire pousser l'idée de création d'activité des jeunes équipes incubées. Ces idées ont souvent germé dans l'esprit des jeunes diplômés lors de leur cursus et trouvent là le moyen de prendre forme, de se concrétiser. Elles ont pu également mûrir plus lentement durant les premières années d'expérience professionnelle. L'incubateur est alors l'occasion de concrétiser dans l'immédiat une idée qui aurait peut-être été abandonnée si le porteur avait dû s'inscrire dans une démarche de recherche d'emploi salarié.

**« L'incubateur c'est une opportunité de poursuivre mes recherches et d'en faire un vrai projet professionnel. Sans Stand up j'aurais dû plus ou moins abandonner mon projet ou au moins être employée ailleurs. La plupart des étudiants partent travailler ailleurs et se disent « plus tard je me lancerai ». Je ne suis pas certaine que j'aurais fait mon projet plus tard, parce que là c'est la continuité des recherches que j'ai entamée dans le master. Si j'avais dû revenir, je pense que ça n'aurait pas été avec le même projet ». (Une porteuse de projet au sein de l'incubateur Stand up de l'ENSAD Nancy et ses partenaires du campus Artem)**

**Compte tenu de la jeunesse des projets d'incubateurs Culture Pro, les bénéficiaires ont pour l'instant été principalement repérés par les équipes pédagogiques des écoles au cours de leur cursus.** Ce sont des étudiants qui ont montré leur intérêt pour la création d'activité lors des initiatives déjà lancées par les écoles pour travailler la question de l'insertion professionnelle. Plusieurs incubés de l'ENSAD Nancy avaient ainsi participé à des ateliers organisés par l'école portant sur le « care » et ont poursuivi dans cette voie en lançant leur projet dans ce domaine. D'autres incubés repérés pendant le cursus ont échangé de façon informelle avec leurs enseignants et les responsables des études à propos de leurs aspirations pour le futur. La proximité que les élèves entretiennent avec les équipes pédagogiques de leur école permet cette connaissance fine de leurs aspirations, y compris lorsqu'elles en sont encore aux prémices, ce qui a facilité le lancement des incubateurs.

Certaines écoles ont décidé d'adresser leur dispositif d'accompagnement aux diplômés sortis de l'école depuis plusieurs années, et ayant déjà expérimenté la vie active. L'ENSA Marne-la-Vallée par exemple a choisi de sélectionner principalement des porteurs de projet ayant quelques années d'expérience en agence comme salariés et souhaitant créer leur structure, ou des entrepreneurs débutants ayant rencontré déjà des difficultés pour faire décoller leur activité. Ils ont intégré un dispositif mixte, à la fois incubateur pour les porteurs issus d'agences, et pépinière pour ceux ayant déjà créé leur structure.

**Les élèves repérés, une fois diplômés, sont invités à déposer un dossier de présentation de leur projet et à le présenter devant un jury de sélection.** Les jurys sont composés des responsables des écoles, des intervenants et acteurs clés de l'incubateur, voire des responsables des structures lorsque les écoles ont fait appel à des incubateurs existants, comme dans le cas de l'ESA Aix. Celui de l'ENSAD Nancy et de son incubateur Stand Up est par exemple présidé par un entrepreneur du secteur du web et président d'un cluster autour du numérique, accompagné d'intervenants issus du secteur privé. Celui du Cefedem Lyon est constitué, en plus des responsables du projet de l'école, de tous les partenaires amenés à accompagner les bénéficiaires dans le dispositif. Les critères de sélection, quand les candidats sont assez nombreux pour devoir être sélectionnés, sont généralement proches : les membres du jury évaluent les profils des élèves, leur personnalité, leur motivation, la clarté et l'identité du projet, sa singularité et son caractère innovant. Lors des projets collectifs, la dynamique de groupe et la complémentarité de chacun de ses membres sont également regardées. Le business modèle des projets et leur viabilité économique est regardée dans un second temps et a plutôt vocation à être précisée une fois dans le dispositif. S'ils n'ont pas pour objectif de faire éclore des idées à partir de rien, les incubateurs lauréats de Culture Pro ne requièrent pas non plus des bénéficiaires que leur projet soit déjà structuré, notamment sur le volet économique. La question de l'intensité d'accompagnement a d'ailleurs suscité des débats dans certaines écoles au moment de faire le bilan avec les partenaires investis dans les projets, de la première année de fonctionnement des dispositifs. Certains bénéficiaires n'avaient pas de notion de coût, de fixation des prix, de la forme que devait prendre un business plan. Est-on toujours dans une démarche de formation, comme le laisse entendre ce besoin de passerelle exprimé par les étudiants ? Ou doit-on se placer lorsque l'on s'adresse à des jeunes diplômés, dans une démarche d'accompagnement impliquant déjà une autonomie importante de jeunes professionnels ?

**« On n'est pas dans de l'accompagnement mais dans de la formation. Ça nous a posé problème et nous pose problème à la fin du dispositif. On a construit un dispositif d'accompagnement qui, à chaque fois, était réinterrogé, reconstruit. Ça a pris un temps fou. C'est trop court pour les amener à construire un budget prévisionnel,**

**etc. Après on ne voulait pas construire un cours, on voulait interroger. Ça me questionne pour la suite car la formation ne traitera pas certaines questions comme celles de la promotion. » (Un partenaire investi dans un incubateur)**

**Les incubés sont ensuite accompagnés pendant une période généralement longue d'un an, plus ou moins régulièrement selon les écoles.** Des comités de suivi sont organisés pour voir la progression des projets et recalibrer éventuellement les étapes de travail en aval. Des ateliers collectifs réunissant tous les porteurs de projet peuvent être organisés régulièrement par les partenaires (à l'ESA Aix par exemple). Une dynamique d'incubation est créée soit par la constitution de ce réseau de bénéficiaires qui se retrouvent ponctuellement dans des lieux différents pour échanger sur leurs projets et travailler ensemble sur certains points précis de leur création d'activité (le business plan, le statut juridique, le travail en équipe, la recherche de financements, ...), soit par la mise à disposition d'un espace de travail commun dans lequel les porteurs disposent d'un bureau attitré, au sein de l'école. L'ENSAD Nancy a par exemple mis en place un lieu de travail commun où les porteurs de projet disposent d'un espace qui leur est propre, à côté de leurs homologues, pour travailler à l'avancement de leur projet. D'autres, comme l'ESA Aix, l'ENSA Marne-la-Vallée ou le Cefedem Lyon, ont organisé des moments d'échanges et d'information où la présence de chacun est requise. L'un des enjeux est véritablement de permettre une mise en réseau des participants. La mise à disposition d'un bureau physique est très appréciée des porteurs de projet car elle matérialise une véritable synergie de groupe et crée de l'émulation. On voit où en sont les autres, on écoute leurs difficultés au quotidien et les solutions trouvées pour les surmonter, on échange sur ses propres limites et sur son projet de façon plus informelle, au fur et à mesure de son développement.

**« J'ai quitté mon emploi avec mon projet en tête mais je ne savais pas trop comment le mettre en place. La première année j'étais tout seul dans mon grenier, j'ai fait les premiers prototypes. J'avais encore des liens avec mon école d'ingénieur et ils m'ont parlé de Stand up. Je suis passé de 7 ans avec des collègues de travail à un an où j'étais tout seul, c'est pas facile. J'ai commencé, avec Stand up, à retrouver un bureau, un rythme ». (Un jeune porteur de projet incubé dans Stand-up Artem de l'ENSAD Nancy et ses partenaires, ICN Business School et les Mines Nancy)**

Quel que soit le modèle choisi, lieu physique ou « incubateur-réseau », **les porteurs de projet sont généralement incités à travailler en proximité afin de se nourrir les uns des autres.** Les écoles ont explicitement tenu pour beaucoup à créer les conditions de développement d'un écosystème de projets complémentaires qui peuvent s'enrichir les uns des autres sans entrer en concurrence directe.

**« Notre promotion est hétérogène, c'était vraiment la première idée. Ils n'ont pas tous le même profil, le même niveau d'avancement dans les projets. Il y a une vraie complémentarité en termes de parcours, qui est beaucoup plus riche que des participants tous en train de créer leur agence pour faire des projets de logements collectifs. Il y a énormément de solidarité créée entre les participants. Ils se voient, sont dans des groupes de discussion, se recommandent des prestataires, des maîtres d'ouvrage. » (Une responsable de projet en école d'architecture)**

### Illustration : Inser-sons, l'incubateur du Cefedem de Lyon

Le Cefedem de Lyon a mis en place grâce à Culture Pro en 2019 un dispositif d'accompagnement à la création d'activité pour les jeunes diplômés, Inser-sons, sous la forme d'un incubateur. Quatre projets ont été accompagnés pendant un an, en collaboration avec quatre partenaires structurants : Le Périscope/Lobster, salle de concert tournée vers le jazz et lieu de création de musiques actuelles de Lyon couplé à un espace de mutualisation pour des porteurs de projet de l'industrie créative ; les Brayauds, centre départemental des musiques et danses traditionnelles du Puy-de-Dôme ; le Tremplin, lieu de développement pour les artistes émergents dans le domaine des musiques actuelles amplifiées ; et l'Agence du Spectacle Vivant Auvergne Rhône Alpes, anciennement Nacre, pôle d'accompagnement et de ressources pour tous les acteurs culturels de la région.

Les quatre groupes soutenus dans le cadre d'Inser-sons ont bénéficié d'un accompagnement commun par les partenaires, et notamment l'Agence du Spectacle Vivant, à certaines étapes de développement de leur projet. Pendant trois mois ils ont intégré un module d'entrepreneuriat et participé à des séances de réflexion sur leurs projets, sur la place de chaque membre de l'équipe... En plus de ces moments communs à tous, un partenaire est nommé référent de chaque projet en fonction de son esthétique et organise une résidence au sein de son lieu de diffusion. Des rendez-vous réguliers sont organisés entre les bénéficiaires et leurs référents pour évaluer l'avancée des projets.

**Cette question du collectif est prégnante dans la façon d'envisager l'incubation des projets de création d'activité.** En pratique, parmi les projets incubés rencontrés lors de nos visites dans les écoles, la quasi-totalité sont portés par des groupes ou des collectifs, qui demandent un apprentissage complémentaire du travail en équipe. Certains incubateurs se sont centrés sur ce qui est perçu comme une vraie évolution des débouchés professionnels de leurs élèves : la formation de collectifs. L'ENSA Nancy a ainsi développé un projet s'apparentant à un incubateur de collectifs d'architectes naissants, pour les accompagner dans leur structuration.

### Illustration : l'ANCA, atelier national des collectifs d'architecture de Nancy

L'ENSA Nancy (Ecole Nationale Supérieure d'Architecture) a développé un atelier national des collectifs d'architecture, qui organise chaque année une formation professionnalisante d'une dizaine de jours. L'objectif est d'accompagner de jeunes architectes dans la structuration de leur collectif. Chaque année, la formation accueille des collectifs déjà constitués mais souvent sans statut officiel. L'ANCA les aide à structurer leur collectif dans les domaines administratif, juridique et RH. Il les outille sur toutes les dimensions nécessaires à la pérennité d'un projet : définition « d'une éthique » et d'un programme, viabilité économique, développements à envisager... Les participants apprennent à identifier les opportunités de financements publics et privés mais aussi à communiquer et à crédibiliser leur projet. L'ANCA s'appuie sur les projets des collectifs pour convier des professionnels en lien avec leurs thématiques et problématiques (juristes, avocats, enseignants, experts, entrepreneurs, formateurs, coach, collectifs réputés...).

**ATELIER NATIONAL  
DES COLLECTIFS D'ARCHITECTURE**  
www.anca.archi

FORMATION PROFESSIONNALISANTE  
DEVELOPPEMENT PERSONNALISE  
DU 1ER AU 14 JUILLET 2019 à NANCY

**Appel à  
candidatures**

inclus 2 voyages d'étude  
SUPERVILLE #4 + BELLASTOCK  
17 places maximum

ARCHITECTURE NANCY

Caisse des Dépôts

Ministère de la Culture  
République Française  
Culture

**Autre objectif clé alloué aux incubateurs, celui de permettre une visibilité plus grande pour les porteurs de projet.** Cela peut être **une visibilité auprès du public et un réseau auprès des professionnels du secteur**, lorsqu'ils offrent une scène aux bénéficiaires. Ils sont alors associés à des résidences au sein de lieux d'appui à l'émergence partenaires, voire de lieux propres conçus pour cela, comme cela a été le cas au Cefedem Lyon ou à l'ESAD Montpellier. Cela peut-être par le développement complémentaire d'un fablab ouvert à l'extérieur afin que les jeunes diplômés puissent entrer en contact avec des professionnels intervenants dans le fablab ou venant y trouver des outils nécessaires à leurs

projets. C'est le cas par exemple de l'ENSA Versailles qui a conçu son incubateur comme allant de pair avec un fablab orienté vers le lancement de projet des anciens étudiants et des chercheurs. D'autres écoles comme la HEAR finançaient pour les équipes incubées la participation à des salons nationaux ou internationaux, pour présenter leurs projets et développer un réseau.

#### Illustration : Le Théâtre du Hangar à Montpellier

L'École Nationale Supérieure d'Art Dramatique de Montpellier a pris la direction du Théâtre du Hangar depuis 2016. Entièrement rénové par Montpellier Méditerranée Métropole, le Théâtre du Hangar comprend plusieurs grandes salles permettant à des compagnies de répéter et d'accueillir du public pour des présentations d'étapes de travail, des auditions, des présentations professionnelles et des représentations publiques ... L'objectif de l'école en prenant possession de cet espace, en plein centre-ville de Montpellier, est d'accompagner les étudiants et jeunes diplômés de l'école dans leur insertion professionnelle, en leur offrant un espace de travail, en les aidant à se structurer, en les mettant au cœur d'un réseau de professionnels et de lieux de diffusion. Le Théâtre du Hangar sera un lieu de rencontres pour les étudiants et diplômés de l'école, et plus largement pour les compagnies, jeunes artistes de la région et d'ailleurs.



**Certains incubateurs jouent un rôle également en termes de visibilité des projets auprès de financeurs potentiels**, une fois la renommée de l'incubateur faite, permettant aux porteurs de projet de lever des fonds pour développer leur activité. Quelques rares incubateurs ont prévu par ailleurs des

bourses pour les bénéficiaires incubés afin qu'ils puissent financer leur projet en achetant du matériel, des prestations complémentaires comme des supports de communication professionnels ou même recruter des stagiaires (comme l'ENSA Bourges par exemple, ou l'ENSAD Nancy). Cela est toutefois loin d'être une piste de financement pérenne privilégiée par les écoles, qui préfèrent inciter les porteurs à recourir à d'autres moyens de financer leurs projets. La renommée de l'école associée aux soutiens déjà reçus, et notamment, par Culture Pro, celui du ministère de la Culture, permet alors aux porteurs de projet de frapper à d'autres portes avec une nouvelle crédibilité. Des incubés de l'ENSAD Nancy ont ainsi pu présenter leurs projets dans différents salons professionnels, participer à des concours portant sur l'innovation en France et en Europe, et échanger avec des acteurs structurants de leur territoire, collectivités, acteurs associatifs et entreprises.

**Illustration : Le soutien de l'ENSA Bourges aux activités et aux projets professionnalisants d'étudiants et de jeunes artistes**

A l'École nationale supérieure d'art de Bourges, les collectifs d'étudiants et de jeunes diplômés peuvent bénéficier d'un soutien à la production et à la diffusion de leurs projets. 7 projets ont été soutenus sur l'année scolaire 2016-2017. Les étudiants ont bénéficié dans ce cadre de soutien logistique et technique, d'une mise à disposition de moyens et d'aides financières. Le projet soutenu doit donner lieu à au moins une exposition dans une galerie ou tout autre lieu de diffusion de l'art contemporain. L'école s'engage à accompagner le projet dans sa production par l'achat de matière première, le prêt de ses espaces et ateliers techniques, l'accès à l'environnement Fab lab et la présence de ses techniciens d'assistance pédagogique. Les enseignants de l'école sont consultés quant à la faisabilité du projet aussi bien sur le plan artistique, que sur les plans techniques et organisationnels. Cet engagement est contractualisé par une convention précisant le budget de production, le temps d'occupation des lieux et le temps de travail avec les techniciens.

L'ENSA Bourges collabore également avec la Ville pour développer des événements culturels au sein desquels seront mobilisés des étudiants et jeunes artistes et commissaires. Dans le cadre de Bourges Contemporain, un événement culturel qui propose des expositions au sein de différents lieux de la ville, de jeunes artistes de l'école exposent et/ou font leurs premières armes en tant que commissaires d'exposition. Toujours dans l'optique de rendre visible le travail d'étudiants ou de jeunes diplômés, l'ENSA met en place une galerie publique (le SAS-galerie) dans un ancien local commercial situé dans le centre-ville, « qui sera à la fois une « galerie d'essai » pour les étudiants et un espace de visibilité pour les jeunes artistes » » (Document de présentation du SAS – Special Artists Services). Si le SAS n'est pas financé par Culture Pro, il s'est développé dans la lignée de ce qui avait été financé dans le cadre du Projet Interface en 2015 et 2016.

**Ces expérimentations, très évolutives encore, commencent à dessiner les premiers traits singuliers de ces nouveaux incubateurs portés par les écoles du réseau ESC.** Leur première spécificité est d'être des incubateurs d'activités artistiques et culturelles. La particularité de certains statuts spécifiques au secteur de la culture, les modes de financements possibles et notamment le lien fort avec la commande publique, la poly-activité fréquente dans certaines disciplines et notamment les arts plastiques, sont autant de caractéristiques qui sont intégrées dans les modes de fonctionnement de ces incubateurs. Les activités créées sont ainsi souvent particulièrement polymorphes, des structures hybrides au croisement de la création artistique, de la pratique artistique par commande, de l'éducation artistique et culturelle, ou encore de la médiation culturelle. Les disciplines qui se sont moins facilement emparées de l'appel à projet ont également trouvé en « l'incubateur culturel » un dispositif pouvant s'adapter aux besoins de leurs anciens étudiants, et spécifiquement le spectacle vivant. Les écoles d'art dramatique plus particulièrement s'en sont largement saisies. La Comédie de Saint Etienne a ainsi accompagné, sous la forme d'un suivi hebdomadaire, le projet de création d'une compagnie d'un ancien étudiant à la fois sur le plan artistique et administratif. L'école régionale d'acteurs de Cannes et Marseille quant à elle a souhaité incuber des créations d'activité de jeunes artistes qui s'éloignent du modèle de la compagnie et s'inscrit plutôt dans une démarche d'incubateurs d'entreprise. Six porteurs de projets sont accompagnés et bénéficient d'un soutien en termes de formation, de portage juridique, technique, logistique et administratif.

La deuxième spécificité de ces incubateurs tient également aux caractéristiques des équipes incubées. Il s'agit souvent de très jeunes diplômés, venant tout juste de sortir de l'école. **Ces incubateurs travaillent sur le « juste après-diplôme », sur un champ, la création d'entreprise, pour lesquelles les compétences nécessaires ne sont pas travaillées aujourd'hui dans les écoles (ou très rarement).** Dans ce sens, les incubateurs étudiés s'inscrivent dans la continuité de la formation initiale, dans une logique de formation parfois, plus que d'accompagnement.

## **Les autres dispositifs d'accompagnement des jeunes diplômés : une pluralité de modèles individualisés**

**Un quart des écoles lauréates ont mis en place des résidences de jeunes créateurs.** 8 écoles sur les 12 sont des écoles d'arts plastiques. Ces résidences sont développées à destination des jeunes diplômés, et concernent un petit nombre de jeunes artistes qui bénéficient d'un accompagnement individualisé, voire d'une bourse. Quelques écoles comme l'ESA Annecy Alpes et l'ENSBA Lyon ont ouvert des résidences à destination d'étudiants encore en cursus sensibilisés aux questions entrepreneuriales. Les résidences prennent différentes formes. Pour l'ESA Annecy Alpes, cela passe par la mise à disposition de locaux d'hébergement individuels ou d'appartements pour des artistes professionnels à proximité du campus, et l'accès à toutes les autres infrastructures d'accompagnement à la création d'activité proposées par l'école. L'ESAD Marseille a développé une résidence d'artistes en entreprise.

**Les couveuses et pépinières ne sont pas les modes d'accompagnement privilégiés par les écoles.** Elles impliquent des projets déjà bien structurés voire des inscriptions au registre du commerce alors que les bénéficiaires des projets sont généralement des jeunes diplômés qui commencent tout juste à matérialiser leur envie de création d'activité. Ceux qui ont décidé de faire appel à des couveuses pour

accompagner leurs jeunes diplômés, et notamment l'École Supérieure d'Art d'Aix-en-Provence, ont finalement repensé le projet pour commencer d'abord par une phase décisive de « pré-test » s'apparentant à une incubation. Les projets n'étaient pas encore mûrs pour entrer directement dans une phase de test grande nature et nécessitaient un vrai travail de conceptualisation du modèle d'activité à partir des idées des anciens élèves.

Dans le cas des pépinières, ce sont des entrepreneurs en difficulté ou avec un besoin d'accompagnement qui sont sélectionnés et intégrés dans les dispositifs pour leur fournir des outils de structuration de leur projet d'activité. L'École Nationale Supérieure d'Architecture de Marne-la-Vallée par exemple accompagne des architectes diplômés depuis déjà plusieurs années, qui ont lancé leur agence et qui nécessitent un accompagnement pour développer leur activité ou qui veulent lancer un projet nouveau. Ils sont accompagnés sur une année, avec des diplômés qui n'ont pas encore complètement structuré leur projet, lors de sessions de groupe et de sessions en entreprise, rencontrent différents acteurs de la construction et de l'urbanisme pour créer un réseau. Le mélange des profils, des étapes de maturation des projets et des carrières antérieures a été vu comme un véritable facteur de richesse pour tous les bénéficiaires.

**A la différence des dispositifs englobants comme les incubateurs, les couveuses, ou les pépinières, certains dispositifs de tutorat ou de monitorat ont préféré fournir aux anciens élèves un soutien ponctuel sur demande**, en fonction des besoins spécifiques qu'ils identifiaient pour faire avancer leur projet. Les bénéficiaires sont laissés en relative autonomie et peuvent faire appel à des professionnels reconnus dans le métier pour les aider à débloquer des situations d'impasses artistiques ou administratives. Si cela leur permet de gérer leur propre temps de création, cela implique tout de même que les bénéficiaires soient pro-actifs dans leurs projets et aient déjà, à la sortie du cursus classique, une idée relativement précise du processus de lancement de leur projet.

#### Illustration : la post-résidence de la Fémis

La Fémis a mis en place une année de résidence à l'intention de jeunes réalisateurs passionnés par le cinéma mais n'ayant pas les prérequis de niveaux de diplômes nécessaires pour passer le concours d'entrée de l'école. Quatre élèves par an participent à ce programme qui a été poursuivi par une année de « post-résidence » mise en place grâce à Culture Pro, et qui a déjà accueilli trois générations d'anciens élèves. Le principe est de fournir aux anciens élèves, généralement à l'étape d'écriture de leur premier film, les appuis techniques et artistiques dont ils estiment avoir besoin pour avancer. Ils peuvent faire appel à autant d'intervenants qu'ils le souhaitent pendant une année. En pratique, les bénéficiaires sollicitent quelques intervenants sur des sujets sur lesquels ils s'estiment peu armés. Si le suivi est censé durer seulement une année (les intervenants étant financés pour l'appui qu'ils fournissent), certains continuent tout de même à suivre les projets une fois l'année passée, jusqu'à ce que tous les freins soient levés.

**« J'ai commencé à écrire mon scénario. J'ai beaucoup de problèmes avec la dramaturgie, c'est pas mon point fort. La responsable des études m'a parlé de Post-résidence, elle m'a dit que je pouvais être suivie par un scripteur. J'ai été suivie pendant un an et demi, presque deux ans, on se voyait ponctuellement. On peut demander des conseils, on a un accompagnement. C'était censé durer un an mais le scripteur m'a dit qu'il ne voulait pas me lâcher comme ça. »** (Une ancienne élève de la Fémis, dans le dispositif Post-résidence)

« On a des intervenants payés pour nous aider. On va voir la responsable de Post-résidence, elle va trouver des collaborateurs dans son carnet d'adresse très fourni, c'est génial. La personne qui m'a aidé c'est une pointure, il est impressionnant, je n'aurais jamais eu son contact sans Post-résidence. Sans ça je n'aurais jamais fini mon film. » (Un ancien élève de la Fémis, dans le dispositif Post-résidence.)

## Les plateformes en ligne, un dispositif global pour des porteurs de projet en autonomie

**Deux plateformes en ligne ont également été conçues dans le cadre de Culture Pro, par deux groupements d'écoles.** Elles visent à répondre au besoin de mutualiser et de rendre accessibles au plus grand nombre le maximum d'informations utiles aux jeunes diplômés pour créer leur activité, sans toujours prévoir d'accompagnement individualisé en parallèle. Le foisonnement d'informations disponibles et les possibilités qu'offre le numérique en termes de facilitation des échanges et de mise en réseau permettent à ceux qui cherchent des réponses de les trouver en autonomie ou de pouvoir trouver l'interlocuteur qui pourra les leur donner. L'ESA Cambrai et l'Association des ESA Grand Est ont ainsi monté des plateformes numériques ambitieuses et collaboratives permettant de répondre aux besoins professionnels de tous leurs élèves une fois le diplôme obtenu (voir l'illustration infra). Les plateformes fournissent des ressources variées, des informations technico-pratiques aux formations accompagnant la pratique artistique. Si elles s'adressent souvent prioritairement aux jeunes diplômés, elles sont accessibles également pour certaines écoles aux étudiants encore en cursus afin qu'ils puissent construire leur démarche de création. Certaines proposent ainsi des contenus adressés aux anciens élèves qui souhaitent s'inspirer de projets déjà créés par d'autres contributeurs, trouver des tutoriels ou revoir des conférences dispensées par des professionnels dans les écoles, d'autres mettent à disposition des modules de formation (MOOC), dans une démarche d'innovation dans les pratiques.

Ces plateformes sont pensées comme des projets aux contenus évolutifs en fonction des enjeux perçus et impliquent un travail de coordination important, de mobilisation de contributeurs réguliers. Ses contributeurs peuvent être des professionnels, des enseignants, des anciens élèves ou des élèves en cursus. Elles sont vues comme un espace de partage des savoir-faire, à la fois au sein de l'école porteuse mais aussi avec les autres établissements de la même discipline, en France comme à l'étranger. Elles peuvent mobiliser des élèves « experts » de pratiques innovantes, en les mettant à contribution pour enrichir les plateformes des savoir-faire acquis ou développés dans le cadre de leurs études et que leurs prédécesseurs ne maîtrisent pas forcément.

En pratique, les plateformes nécessitent un temps de mise en œuvre parfois long. Ces projets d'ampleur nécessitent un travail important en amont, seul ou avec les partenaires impliqués dans le projet, pour penser le contenu de la plateforme, avant même de songer à la forme que le site pourra prendre. Certains projets lauréats sont encore en cours de construction, notamment ceux qui sont d'une dimension partenariale forte et qui nécessitent de combiner les énergies d'acteurs par ailleurs investis sur de nombreux autres chantiers. Même si cela prend du temps, cette dynamique partenariale semble correspondre aux besoins identifiés d'actualisation permanente des ressources qui impliquent que de nombreux acteurs aux compétences et connaissances complémentaires contribuent à enrichir les

contenus. Ce travail d'enrichissement permanent gagne à être mutualisé entre plusieurs écoles, à l'échelle d'un territoire ou au sein d'une discipline. Cela a été le cas de plusieurs projets élaborés au niveau régional ou inter-régional, comme le projet PRESAGE dans le Grand Est ou le projet Open ressources mis en place par l'ESA Cambrai avec la HEAR Strasbourg-Mulhouse et l'ESAD Amiens.

#### **Illustration : La plateforme PRESAGE du réseau des écoles d'art du Grand Est**

La plateforme PRESAGE a été imaginée comme un projet pilote d'envergure par les quatre écoles d'art de la région Grand Est, l'ENSAD Nancy, la HEAR Strasbourg-Mulhouse, l'ESAD Reims, l'ESAL Metz-Epinal. Elle vient en complément de toutes les initiatives et les dispositifs de professionnalisation mis en place dans les écoles. La plateforme, sous la forme d'un site internet, se donne pour objectif de répondre aux questions professionnelles des jeunes diplômés et de donner aux anciens élèves en début de carrière les outils pour les accompagner dans leurs projets entrepreneuriaux. Elle est collaborative, ce qui permet une grande adaptation aux enjeux identifiés par les générations successives de jeunes diplômés.

L'accès à la plateforme est divisé en plusieurs niveaux d'autorisation. Un premier niveau est accessible à tous, et deux autres niveaux sont accessibles aux anciens élèves diplômés depuis moins de 5 ans moyennant une cotisation. La mise en ligne de la plateforme ne s'est pas faite dès les premières années de conception du dispositif, car elle a nécessité un travail intensif de coordination et de détermination de contenu en amont. Lauréat de l'appel à projet Culture Pro trois années de suite, le projet PRESAGE a connu plusieurs phases de développement : une première phase d'élaboration de plan impliquant des diplômés des quatre écoles, la réalisation d'un cahier des charges et le choix de webdesigners, une phase de test et une phase finalisation des contenus suivie de la mise en ligne du site.

La plateforme a été conçue comme un espace dynamique et dispose, en plus de ses ressources, d'un forum modéré par un administrateur qui répond aux questions des jeunes diplômés. Elle permet de travailler sur l'insertion dans un réseau en permettant la prise de contact entre diplômés, en allant jusqu'à la possibilité de prendre des rendez-vous d'accompagnement individualisé avec des professionnels.

C'est un observatoire de choix pour les écoles des besoins de leurs anciens élèves, qui permet de faire évoluer, au plus près des réalités de la « sortie de l'école » et avec une très forte réactivité, la pédagogie appliquée auprès des élèves encore en cursus. Les questions posées sur le forum sont particulièrement riches d'enseignement pour les écoles d'art du Grand Est qui peuvent réfléchir à combler les manques et les besoins identifiés.

**« Ça n'est pas une n-ième plateforme avec des modèles de devis, des ressources législatives et théoriques. (...) ça se veut très dynamique. L'objectif est d'apporter des réponses pratiques complètes adaptées aux problématiques des diplômés pour leur rendre service d'une part, et d'autre part de constituer une base de données pour voir où on est le plus mauvais en termes de formation initiale ». (Le responsable de projet de la HEAR, Strasbourg)**



## Type 2. Les fablabs

Les fablabs sont des lieux où sont mis à disposition des outils de fabrication pour permettre la conception, le prototypage, la réalisation d'objets. Ils respectent la carte des Fablabs mise en place par le MIT, Massachusetts Institute of Technology.

Ce type de projet se place au cœur de l'esprit de l'appel à projet, au croisement du pédagogique, de l'innovation, et du technique. **Près d'un tiers des écoles lauréates de Culture Pro ont mis en place ou renforcé des fablabs via Culture Pro** : 18 écoles, dont 9 d'architecture (sur 15 lauréates) et 9 d'arts plastiques (sur 28 lauréates).

**Les écoles d'architecture et d'arts plastiques étaient, pour la moitié d'entre elles, déjà familières des fablabs**, qu'elles avaient déjà mis en place en plus des ateliers généralement à disposition des élèves dans ces deux disciplines. L'appel à projet a ainsi contribué presque de façon équivalente à financer le déploiement de nouveaux fablabs et à développer des fablabs préexistants, sans qu'un « effet discipline » soit décelable.

**Les financements ont été employés dans la majeure partie des cas pour équiper le fablab en matériel, ou pour financer des postes d'intervenants ou de moniteurs.** Le matériel a principalement été choisi pour son caractère innovant, permettant aux utilisateurs d'ouvrir le champ des possibles techniques et d'adapter les compétences enseignées aux évolutions du métier d'architecte notamment. L'ENSP d'Arles a poussé cette réflexion plus loin en pensant un fablab conçu pour être unique en son genre, lui conférant une identité de projet phare auprès des élèves mais aussi auprès des industries culturelles gravitant autour de l'image.

### Illustration : le fablab de l'ENSP Arles, dédié à l'image

L'école Nationale Supérieure de la Photographie d'Arles a lancé avec Culture Pro un grand projet innovant de Fablab Images. Unique en son genre, il se dote de plusieurs objectifs :

Être un lieu de professionnalisation. Le fablab a pour rôle de familiariser les étudiants de l'école au monde professionnel en favorisant la création de projets collectifs. Il est intégré dans le réseau des fablabs et permet de mettre en contact les étudiants et des professionnels invités pour échanger sur des connaissances techniques et sur les possibilités professionnelles notamment liées au numérique.

Être un lieu pour entreprendre. L'école veut accompagner ses jeunes diplômés dans leur recherche du premier emploi en leur fournissant toutes les compétences nécessaires à une intégration réussie dans l'univers professionnel des métiers du numérique, accompagnant leur créativité et les enseignements reçus au cours de leur formation.

Être un lieu de recherche et développement au croisement de la pédagogie et de la création. Lié au laboratoire de l'ENSP autour de la recherche sur l'image numérique, il a également pour mission de permettre à ses équipes d'expérimenter et de valoriser, par des publications théoriques ou pédagogiques les recherches qui y sont menées. Le Fablab Images est chaque année associé à une thématique liée aux questionnements autour du numérique, des machines et du posthumanisme. Il est au centre d'un programme d'événements annuels sous forme de séminaires et d'ateliers de recherche-crédation en partenariat avec l'INSERM.

Ancrée sur son territoire, l'ENSP a conçu le fablab comme un véritable dynamisant pour un contexte d'emploi jugé encore trop peu innovant. En se rapprochant des entreprises du numérique par l'image, le fablab permet à l'école de se positionner comme un acteur structurant de l'écosystème régional. Le projet a par ailleurs été envisagé dans une dynamique partenariale forte, se positionnant comme un lieu de connexion entre les acteurs du monde de la culture, de l'entreprise, de la recherche, des collectivités.

Les fablabs sont positionnés au croisement du temps de l'école et de l'après-école. Souvent mis en place en complémentarité d'un dispositif d'accompagnement des projets de diplômés, ils ont aussi pour rôle de rapprocher les étudiants du monde de l'entreprise et de faciliter la démarche de projet pour ceux qui souhaitent lancer leur activité. Principalement internes aux écoles (16 fablabs sur les 18 lauréats de l'appel à projet), ils ont été développés avec plusieurs objectifs, parfois présents dans un même fablab.

**Le premier objectif des fablabs développés par les écoles lauréates est de fournir aux étudiants en cursus les nouveaux outils dont ils auront besoin** non seulement en pratique pour leurs différents projets mais aussi pour penser leur futur métier en ayant en tête les possibilités offertes par les dernières innovations techniques. Ils sont alors intégrés dans la pédagogie de l'école. Les élèves sont amenés à utiliser le fablab avec leurs enseignants ou des enseignants spécifiquement formés à l'utilisation des outils, pour travailler dans le cadre de leurs cours. Ces utilisations en situation permettent aux étudiants d'acquérir de nouvelles compétences dans les usages techniques des machines, y compris de celles qui ne sont parfois pas encore vraiment maîtrisées par des professionnels en exercice : leur maîtrise constitue donc selon les écoles un véritable atout pour les élèves pour entrer sur le marché du travail, qu'ils intègrent des structures déjà existantes ou qu'ils lancent leur propre activité.

Au-delà de l'acquisition de nouvelles compétences techniques, certains fablabs ont été pensés comme un moyen pédagogique de responsabiliser les élèves, car ils induisent de développer chez eux des usages attentifs et raisonnés du matériel mis à disposition. Les élèves-utilisateurs sont parfois incités à devenir responsables du fablab et à accompagner les usages des autres bénéficiaires, à effectuer des réparations sur le matériel, à encadrer le lieu, à faire respecter des règles de sécurité...

#### Illustration : Le fablab Protolab de l'ESA Clermont Métropole

Lauréate en 2015 de l'appel à projet, l'Ecole Supérieure d'Art de Clermont Métropole a lancé un fablab à destination d'un public très ouvert, à la fois étudiants de l'école, diplômés et grand public. Le fablab, nommé Protolab, est intégré au cursus des élèves dès la première année d'école. Ils sont accompagnés par une assistante d'enseignement et initiés à la programmation et à la création numérique au sein du fablab.

En dehors des plages de cours, le fablab est ouvert à tous les étudiants de l'école. Cela a nécessité la mise en place d'un dispositif d'encadrement. Un jeune diplômé et un étudiant en 4e année ont été chargés d'accompagner les usagers sur ces temps hors classe.

**Le deuxième objectif est de placer certains étudiants dans une démarche de pré-incubateur** en les amenant à travailler sur des projets précis pouvant déboucher sur une création d'activité, **ou accompagner des jeunes créateurs au lancement de projet**. Les fablabs sont alors associés à d'autres types de projets développés dans le cadre de Culture Pro, les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité.

#### Illustration : Le fablab Les Marquisats de l'ESAAA d'Annecy

L'Ecole Supérieure d'Art Annecy-Alpes a été lauréate de l'appel à projet en 2018 avec son projet de tiers lieu « Les Marquisats ». Situé sur le site de l'ESAAA face au lac d'Annecy, il a pour objectif d'aider des jeunes artistes, designers et créateurs sortis d'école à lancer leur activité professionnelle. Il regroupe plusieurs dispositifs d'accompagnement en un seul endroit : des résidences pour jeunes créateurs, un dispositif de formation à l'entrepreneuriat coconstruit avec entre autres le réseau des pépinières d'Annecy, un programme de formation et d'incubation, un pôle ressources et un fablab Art et Design.

Le fablab avait été créé en 2014 par l'ESAAA, qui avait complété à l'époque son outillage par des machines à commande numérique et avait ouvert l'accès de son atelier aux professionnels et aux amateurs du territoire. L'objectif était de créer un espace de travail collaboratif pour stimuler les échanges de pratiques et la créativité des utilisateurs, et permettre l'expérimentation et l'innovation. Ce sont finalement 700m<sup>2</sup> d'équipement qui ont été constitués. Ils sont mis en commun dans le cadre du tiers-lieu, et leur usage est accompagné par des techniciens travaillant dans le fablab. Les porteurs de projet peuvent ainsi bénéficier d'un environnement créatif stimulant leur permettant d'inventer leur activité professionnelle.

**Le troisième objectif des écoles, avec les fablabs, est de construire un lien plus étroit avec le monde de l'entreprise**, en faisant intervenir des professionnels dans les fablabs venant par exemple faire des démonstrations d'utilisation des machines ou présenter l'utilisation qu'ils font des outils dans le cadre de leurs projets.

### Illustration : le fablab de l'ENSA Grenoble

A Grenoble, le projet Fab Lab In The Alps (financé en grande partie via l'IDEX Université Grenoble Alpes porté par l'ENSA en partenariat avec L'IUGA) comprend un espace de travail classique et un atelier de fabrication numérique. Il est à la fois accessible en accès libre et occupé par des enseignants dans le cadre de modules pédagogiques spécifiques. Il vise à former les étudiants à l'usage des cultures numériques et à contribuer aux interactions entre jeunes diplômés et professionnels, via la dimension libre accès. Par ailleurs, une forte dimension « ouverture au quartier » de la Villeneuve est mise en avant dans le projet. Celle-ci est amenée à se développer via des collaborations avec l'institut d'urbanisme et le programme de renouvellement urbain porté par la métropole. Le fablab pourrait ainsi devenir le lieu de rencontres et d'échanges des différents acteurs de la ville de demain : habitants, architectes, urbanistes et chercheurs. Il est donc résolument ouvert vers l'extérieur.

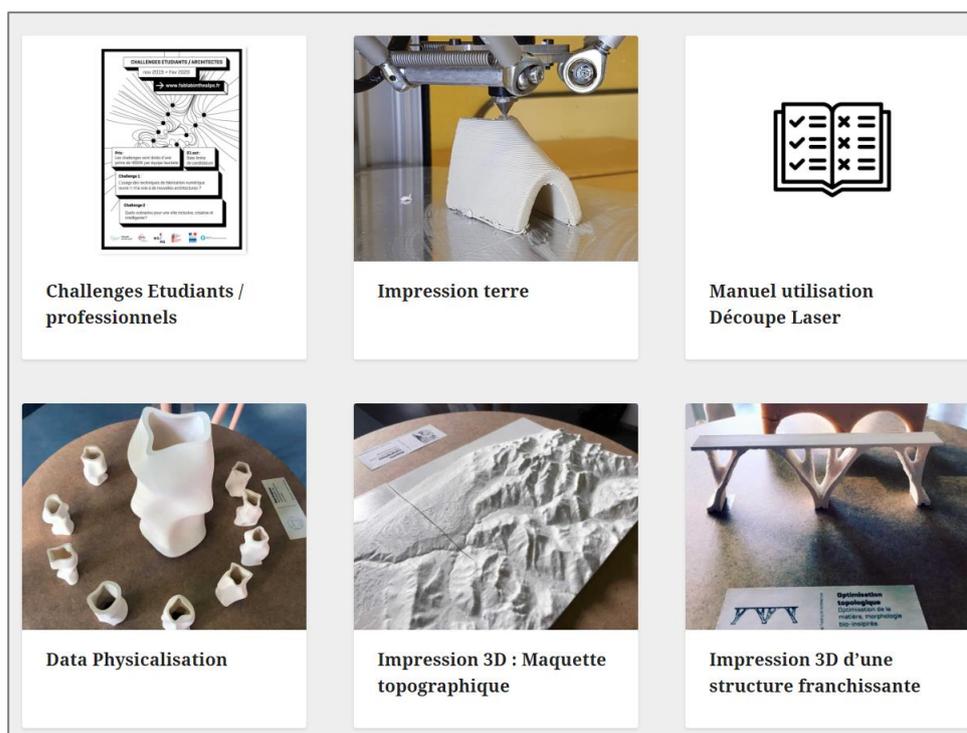


Photo : Capture écran du site internet du Fab Lab in the Alps <http://www.fablabinthealps.fr/>

**La question s'est parfois posée de la pertinence d'ouvrir un fablab en interne aux écoles** lorsque le territoire disposait de ressources déjà bien fournies. Le coût d'acquisition des matériels techniques, souvent à la pointe de la technologie et donc très coûteux et potentiellement vite obsolètes, a pu inciter à se tourner plutôt vers l'existant, ou à penser à mutualiser les coûts avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.

### Illustration : Le conventionnement de l'ESAD d'Amiens avec La Machinerie

L'ESAD d'Amiens a décidé, grâce au financement obtenu par Culture Pro, de conventionner avec La Machinerie, le fablab d'Amiens, plutôt que de s'équiper de matériel en interne à l'école. La Machinerie est une association, implantée à Amiens, non loin de l'ESAD : 9 salariés et un grand espace dédiés au fablab, à un espace de coworking et à un incubateur. Chaque année, une présentation et une visite du fab lab sont proposées à tous les enseignants et étudiants. Ils peuvent ensuite s'inscrire à des ateliers (environ 4 ou 5 ateliers par an) : ateliers de dessin en 3D, découpage laser, prototypage électronique, ... Les enseignants peuvent également mobiliser le fablab dans le cadre de leur cours : «Il y a deux ans un prof nous a dit : l'an prochain on a un projet sur le son et les interfaces tangibles dans la production du son. On s'est dit : on va se concentrer sur cette classe-là et on va essayer de pousser tous les projets. Il y a eu des choses intéressantes » explique un responsable du fablab. Les étudiants de l'ESAD ont ensuite la possibilité de prendre des rendez-vous individuels, ou en équipe, pour se faire accompagner par l'équipe du fablab autour de leur projet.



**En réfléchissant à la création d'un lieu mutualisé, un lieu de rencontres pour leurs étudiants permettant de diversifier les pratiques et de renforcer leur créativité, certaines écoles ont pensé une démarche partenariale.** Certains fablabs ont ainsi été conçus comme des lieux inter-écoles, accessibles à tous les étudiants et installés dans des locaux en dehors des établissements.

#### Illustration : le Cluster Art Architecture Paysage Patrimoine d'Île-de-France

L'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris Belleville a imaginé dès 2017 la construction d'un lieu pour les jeunes créateurs, où ils pourraient imaginer et expérimenter leurs idées architecturales pour la ville de demain. Un lieu historique a été trouvé en dehors de Paris et est en projet de réaménagement pour accueillir un cluster art, architecture, paysage et patrimoine, qui regroupera un fablab, des ateliers de construction et des logements pour les écoles d'architecture, un lieu d'exposition, un lieu dédié au patrimoine de Grand Paris Sud et des salles locatives.

L'espace sera accessible aux élèves de plusieurs écoles, partenaires de la démarche : l'ENSA Paris Belleville, l'ENSA Paris la Villette, l'ENSA Paris Malaquais, l'ENSA Paris Val de Seine, l'ENSA Marne la Vallée, l'ENSA Versailles, et les Ateliers d'Arts plastiques du Grand Paris Sud. Plusieurs autres partenariats avec des écoles et Universités du Sud de Paris sont en cours de négociation. Il sera également ouvert aux professionnels ainsi qu'au grand public pour élargir les coopérations et les partages de pratiques.

**Certaines écoles ont souhaité, par le biais des projets déposés dans le cadre de Culture Pro, renforcer leurs liens pédagogiques** entre elles en pensant plusieurs fablabs, chacun dans une école, accessibles à tous leurs élèves, avec chacun leur spécialité et leur approche pédagogique. Si ce choix pose des questions sur la mobilité des étudiants entre différents sites parfois éloignés les uns des autres, il permet de créer de vraies synergies entre des établissements d'un territoire, ou entre deux sites d'une même école.

#### Illustration : le Labo NRV

L'Ecole Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Lyon a été lauréate de Culture Pro pour un projet de laboratoire « art lab », nommé Labo NRV, pensé en lien avec l'Ecole Supérieure d'Art et de Design de Saint-Etienne avec laquelle l'ENSBA a conclu une convention d'alliance. Le Labo NRV est un lieu qui se veut facilitateur de projets pour les étudiants, où ils ont accès à du matériel innovant, des espaces de travail partagés, et des compétences mises à disposition par des professionnels intervenants. Un fab-manager et un moniteur étudiant encadrent et accompagnent les usages du fablab tourné vers le numérique, qui a été conçu en complémentarité de celui de l'ESAD Saint Etienne pour couvrir de multiples dimensions de la formation sur ce sujet. Le Labo NRV traite ainsi davantage des problématiques de l'image numérique interactive ou non, ou de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée. L'accès aux locaux est ouvert à tous les étudiants et chercheurs en cours de scolarité à l'ENSBA et dans ses établissements partenaires, sur les heures d'ouverture de l'école. Plusieurs projets numériques présentés notamment aux Nuits sonores sont ainsi sortis de ce laboratoire depuis sa création en 2017.

**Les fablabs ont par ailleurs souvent fait l'objet d'une réflexion sur la soutenabilité financière des dispositifs**, sans qu'il soit forcément nécessaire de faire appel aux fonds propres des écoles. La plupart (13 sur 18) ont explicitement pensé le lieu comme devant être ouvert au public, moyennant une contribution financière permettant de financer le fonctionnement du fablab (encadrement, frais fixes) voire

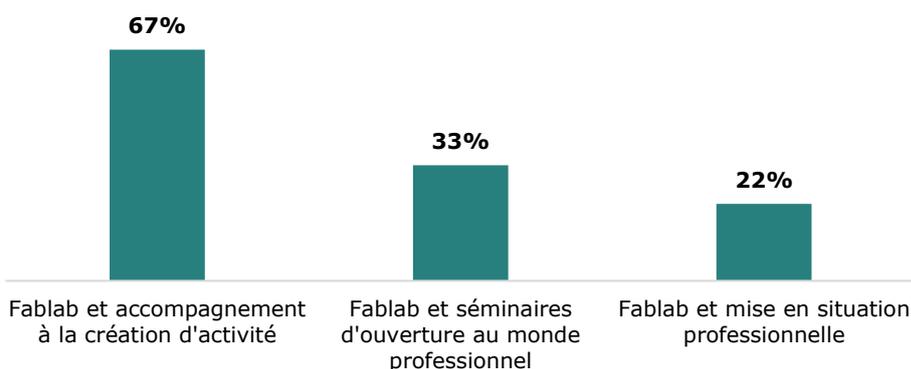
permettre d'actualiser les outils mis à disposition. Au départ, ils ont toutefois souvent été rendus accessibles de façon gratuite uniquement pour les élèves et les jeunes diplômés, afin de pouvoir se donner le temps de constituer un fablab fourni correspondant aux besoins et d'évaluer l'investissement à prévoir, notamment en termes d'accompagnement aux usages. Un temps d'apprentissage a été nécessaire pour maîtriser les flux et trouver le bon équilibre dans le cas des fablabs s'étant ouvert d'emblée à l'extérieur. Une école a par exemple dû au bout d'un an limiter l'accès du fablab au public extérieur à certaines périodes de l'année pour pouvoir laisser ses élèves y accéder et réaliser leurs projets de fin d'étude.

**Au-delà des retombées financières qu'elle apporte, cette ouverture vers l'extérieur est d'abord pensée comme un moyen d'offrir aux élèves en cours de cursus des échanges riches** avec des anciens élèves lançant un projet d'activité, des professionnels du champ de la culture ou d'ailleurs, et de les initier au partage de pratiques, avec les amateurs notamment. La quasi-totalité des fablabs (15 sur 18) ont ainsi été ouverts à la fois aux étudiants et aux anciens. Ils ont été pensés comme étant ouverts (à plus ou moins long terme) au public pour 13 d'entre eux. Ce public n'est pas nécessairement le grand public. Certains fablabs ont ainsi privilégié l'accès de leur local à un petit nombre de professionnels de leur discipline avec la volonté de favoriser les échanges avec les étudiants et jeunes diplômés et d'infuser de cette façon chez ces derniers l'idée de pouvoir eux aussi travailler sur un projet de création d'activité.

**Les fablabs ont rarement été conçus au sein des projets Culture Pro comme des outils pédagogiques uniques, mais ont été plutôt envisagés sous l'angle de la facilitation à la création d'activité.** Ils complètent ou sont complétés par d'autres actions qui permettent de remplir les objectifs que les écoles ont assigné à leur projet Culture Pro. Si l'on regarde les projets dans le détail, plus des deux tiers des fablabs ont été mis en place conjointement à un dispositif d'accompagnement de projet, un tiers avec des séminaires d'ouverture au monde professionnel, un peu moins d'un quart avec des mises en situation professionnelles pendant le cursus.

**Part des écoles lauréates ayant développé des fablabs qui ont développé d'autres types actions conjointes**  
[Base : 18 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



Ils permettent, lorsqu'ils sont accessibles à des porteurs de projets de création d'activité accompagnés par les écoles, de fournir des outils pour ouvrir un champ créatif plus important qu'avec les outils habituellement à disposition, ou avancer dans la conception des projets en travaillant à moindre coût à

une échelle la plus proche possible de l'échelle un. Ce rapprochement entre les deux typologies de projets Culture Pro explique notamment l'engouement des fablabs pour les disciplines dans lesquelles les créations d'activité impliquent très souvent l'utilisation d'outils pour la fabrication de prototypes ou de maquette, et notamment l'architecture et les arts plastiques.

Le fablab est ainsi souvent au croisement de plusieurs moments : il peut bien sûr accompagner concrètement la création d'activité des jeunes diplômés et des créateurs du territoire, mais par la démarche projet qu'il induit et son utilisation dans le cadre de l'école il peut également susciter chez des élèves des appétences à la création d'activité. Et ceci d'autant plus qu'il est coordonné à d'autres dispositifs de professionnalisation lancés sur le temps de l'école.

## 2.2. Les impacts de Culture Pro sur la formation initiale

Outre les fablabs qui sont souvent destinés aux étudiants en cours de cursus, d'autres typologies d'actions financées dans le cadre de Culture Pro se déploient sur le temps de la formation initiale. Elles interviennent sur le volet de la professionnalisation au sens large, dont la problématique de la création d'activité est une partie seulement ; et/ou plus spécifiquement sur la construction progressive d'aspirations entrepreneuriales chez les élèves au cours de leur formation initiale.

Ces projets développés sur le temps de l'école ont pris deux formes principales : l'organisation de séminaires de sensibilisation au monde professionnel d'une part, et les mises en situation professionnelles d'autre part. Si la plupart des écoles du réseau ESC ont lancé des initiatives de ce type bien avant l'appel à projet, elles se sont souvent saisies de Culture Pro pour tracer un pont entre le cursus et les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité décrits précédemment. Les projets lancés dans le champ de la formation initiale participent alors à la visibilité des dispositifs construits sur le temps de l'après-diplôme, en faisant la promotion des dispositifs d'accompagnement à la création d'activité lancés en parallèle, ou encore en travaillant en proximité avec des partenaires (entreprises, industries, collectivités, ...) susceptibles de faire intervenir plus tard les futurs jeunes diplômés.

Ces projets ont également été un outil de choix pour les disciplines pour lesquelles le débouché de création d'activité n'est pas nécessairement le plus pertinent ou le plus conseillé par les écoles en sortie d'étude. Ils ont ainsi pu permettre à certaines disciplines (la musique, le cinéma, ...) de travailler la question de l'insertion professionnelle salariée avec leurs élèves. Ils se sont alors intégrés sous forme de projets ponctuels (mais récurrents) dans les maquettes pédagogiques existantes ou ont contribué à lancer des projets de plus longue haleine de création de nouveaux cursus dans les écoles.

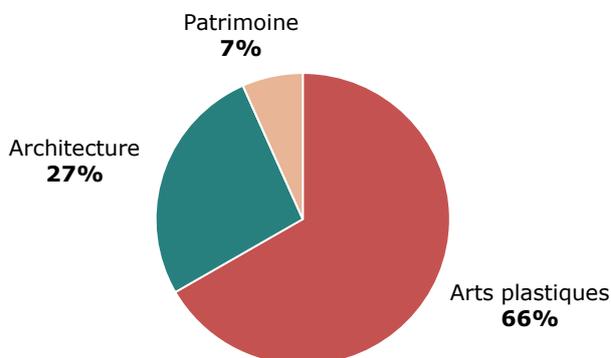
### Type 3. Les séminaires d'ouverture sur le monde professionnel

Près d'un tiers des écoles lauréates ont mis en place des séminaires d'ouverture sur le monde professionnel dans le cadre d'un projet Culture Pro. Ce sont majoritairement des écoles du champ des arts plastiques (11 écoles, 69% des projets), suivies par les écoles d'architecture (4 écoles, un quart des projets).

**Répartition par discipline des écoles lauréates ayant développé des actions de type "séminaires d'ouverture sur le monde professionnel"**

[Base : 15 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



**Ces séminaires sont généralement des temps d'échange ponctuels, pendant le cursus, avec des professionnels, sur les possibilités de débouchés professionnels et les aspects techniques et administratifs qui s'y rapportent** : Quelles sont les carrières possibles ? Quel statut choisir pour créer son activité ? Comment et à qui déclarer ses revenus ? Comment fixer un prix ? Comment démarcher des lieux de diffusion ? Des financeurs ? Ils permettent d'intégrer dans la formation, sans que cela s'apparente à un cours « classique », ces questions qui ne sont pas nécessairement prioritaires pour les élèves à un moment de construction de leur pratique artistique. Ils peuvent être organisés sur les temps scolaires et intégrés dans les modules de cours (ENSA Saint Etienne), ou organisés en dehors de l'emploi du temps. Ils peuvent alors être accessibles à un public plus large que les étudiants en cours de cursus, soit aux jeunes diplômés, soit même au grand public (ESA Aix).

Ils permettent aux élèves de répondre à des interrogations pratico-pratiques concrètes, notamment lorsque certains d'entre eux ont déjà une pratique artistique rémunérée pendant le temps de l'école. Ils fournissent aux bénéficiaires une boîte-à-outils technique qui leur permet de penser davantage en amont leur futur professionnel en prenant en compte tous les tenants et aboutissants administratifs et financiers.

**« Tout est fait pour qu'on soit plasticiens, mais quand on suit un cursus complet et qu'on veut devenir artiste, on n'a pas forcément les cartes en main. Là avec les rencontres on a une boîte-à-outils intéressante. On s'est inscrit à la Maison des artistes avec une intervenante de la Maison des artistes par exemple. A l'école il y a des journées entières où des gens de la Maison des artistes viennent nous présenter tout ». (Un élève de l'ESA Aix)**

Pour certaines disciplines, et notamment dans les arts plastiques, la pluriactivité est largement répandue à la sortie de l'école. Les jeunes diplômés peuvent avoir besoin de jongler entre plusieurs statuts (artiste indépendant, auto-entrepreneur, salarié à temps partiel, ...) pour partager leur temps entre plusieurs activités. Même si elle est bien intégrée par les élèves sur le principe, cette pluriactivité nécessite de s'armer de connaissances et de compétences suffisamment diversifiées pour non seulement réussir à

structurer ses projets mais aussi, d'un point-de-vue plus technique, pour saisir toutes les subtilités des différents statuts et les particularités administratives associées.

Les financements obtenus grâce à l'appel à projet et alloués à la mise en place de séminaires d'ouverture à la vie professionnelle permettent de financer les interventions des professionnels, qui sont souvent coûteuses. Les intervenants sont issus de parcours professionnels différents, chaque école faisant le choix de ce qui lui paraît le plus pertinent en termes de besoins pour les participants : des professionnels issus des métiers de la discipline et qui ont été confrontés dans leur vie professionnelle à des questionnements administratifs ; des spécialistes techniques en comptabilité, finance, conseil juridique, qui sont chargés de présenter aux élèves les différentes options existantes et de les accompagner concrètement pour remplir des dossiers administratifs souvent complexes.

#### Illustration : l'École Supérieure d'Art d'Aix-en-Provence

L'ESA Aix a mis en place dans le cadre de l'appel à projet, et en complément d'un incubateur, des journées d'échange avec des professionnels dans l'enceinte de l'école ou à l'extérieur lors de visites de lieux et d'expositions. Ces journées, intitulées « les mondes de l'art », sont organisées six fois par an et permettent à tous les étudiants en cours de cursus de découvrir différentes pratiques artistiques et de création.

L'école organise plus régulièrement des conférences où interviennent des artistes ainsi que des spécialistes du champ de l'art (par exemple des représentants de la Maison des artistes, l'inspecteur d'académie venu présenter le métier d'enseignants en arts plastiques, les concours, les statuts, le métier « dans la vraie vie »). A un rythme hebdomadaire, ils échangent avec les étudiants de l'école et le grand public intéressé par le sujet. Ces conférences ont pour objectif de sensibiliser les élèves aux possibilités de carrières ouvertes à eux à la sortie de l'école et de commencer à les outiller administrativement pour comprendre les subtilités de tous les statuts auxquels ils peuvent prétendre. C'est également un premier réseau, l'occasion d'échanger avec des interlocuteurs clés qu'ils pourront possiblement recontacter en cas de besoin par la suite.

**« C'est censé leur donner les bases de l'autonomie pour se débrouiller ensuite par eux-mêmes. Quand ils voient des gens de toutes ces structures, ils font connaissance avec des interlocuteurs qui pourront éventuellement plus tard les accompagner ». (Un enseignant de l'école)**

**Pour beaucoup de jeunes diplômés tout comme pour certains partenaires des écoles**, notamment ceux investis dans des actions d'accompagnement des jeunes diplômés, **ce type d'actions est considéré comme un minimum à acquérir lors de la formation initiale** : il est dommageable pour les jeunes diplômés de commencer leur vie professionnelle sans aucune connaissance théorique sur les modalités des créations d'activité. Pour ceux qui souhaitent créer leur structure dès la sortie et qui ne bénéficient pas d'un accompagnement spécifique en incubateur ou en couveuse, le besoin de tout commencer à partir d'une page blanche administrative peut constituer un véritable handicap et faire perdre un temps considérable aux porteurs de projet tout comme à ceux qui les accompagnent. **Si des écoles intègrent déjà ce type de séminaires dans leur maquette de cours, cette démarche appelée à durer sur un temps long n'est pas évidente pour tous les établissements.** Le coût élevé des interventions

faites par des professionnels du monde de l'art, en particulier lorsqu'il s'agit d'artistes de renom choisis pour intéresser autant d'élèves que possible, peut rendre difficile pour des écoles aux budgets très serrés l'inclusion de ce type de séminaire dans la maquette des cursus.

**Les écoles sont souvent encore à la recherche des meilleures manières d'intégrer ces questionnements dans les cursus** car cela suppose, compte tenu des investissements nécessaires pour organiser les séminaires et dans un contexte budgétaire limité, d'y percevoir un attrait des étudiants incités à y assister. Certaines écoles ont essayé de les mettre en place, en commençant par les étudiants en fin d'étude, sans rencontrer le succès escompté en termes de fréquentation. Les anciens étudiants rencontrés dans le cadre de l'étude, y compris ceux qui en auraient été a priori les cibles privilégiées puisqu'ils ont ensuite intégré directement des dispositifs d'accompagnement au projet de création d'activité, estiment que ces moments de sensibilisation ne sont pas réellement attractifs pour bon nombre d'élèves en cours de cursus. Les sujets abordés, particulièrement lorsqu'ils abordent des thématiques administratives (la question des différents statuts, les aspects financiers et juridiques de la création d'activité, les modalités de création d'entreprise, la fiscalité et la comptabilité, ...) peuvent être perçus pas les étudiants comme trop abstraits et trop déconnectés des apprentissages et réflexions artistiques. **Selon certains anciens élèves, ces moments sont plus attractifs lorsqu'ils font intervenir des artistes renommés témoignant de leur parcours ou des anciens élèves.** Cette démarche correspond aux principes de certains projets lauréats de Culture Pro, comme celui de l'ESA Aix par exemple, qui fait intervenir les anciens élèves intégrés dans le dispositif d'accompagnement de l'école auprès des étudiants en cursus pour leur présenter la « vraie vie » d'un créateur d'activité.

« On nous a demandé de venir présenter notre projet aux étudiants. Ils voient l'évolution de notre projet, nous on est sortis, on voit la différence avant et après la formation. On parle professionnellement d'un projet, ça donne envie de suivre le même chemin ». (Un élève dans une couveuse Culture Pro)

« Les questions techniques, c'est pas abordé vraiment en cours, mais on a des modules où ils font intervenir des intervenants sur les aspects artistiques et certaines choses comme les risques auditifs. Tout ce qui est administratif, législation, c'est des choses qu'on a plus abordées dans l'accompagnement, est ce qu'on doit créer une structure, quelles sont les options etc. ça serait intéressant de le faire en cours, il faut voir comment ça peut s'articuler dans un endroit comme ici où on a déjà énormément de choses. » (Une élève dans un incubateur Culture Pro)

**Ces séminaires ne sont pas envisagés par les écoles comme une réponse unique aux besoins des bénéficiaires identifiés par les écoles.** Ils ont tous été mis en place dans le cadre de dispositifs hybrides, en complément d'autres types de dispositifs, et notamment l'accompagnement au projet de création d'activité de jeunes diplômés. Les séminaires ont pu alors servir de lien entre un dispositif d'accompagnement plutôt réservé aux jeunes diplômés, les étudiants en cursus pouvant profiter de l'intervention des professionnels sollicités apportant leur expérience aux porteurs de projet. Ils ont pu alors jouer le rôle de « projet massif », adressé à l'ensemble des étudiants et permettant de leur faire découvrir par petites touches les sujets liés à la professionnalisation au sens large, complétés par des projets plus ciblés focalisés sur les questions de création d'activité.

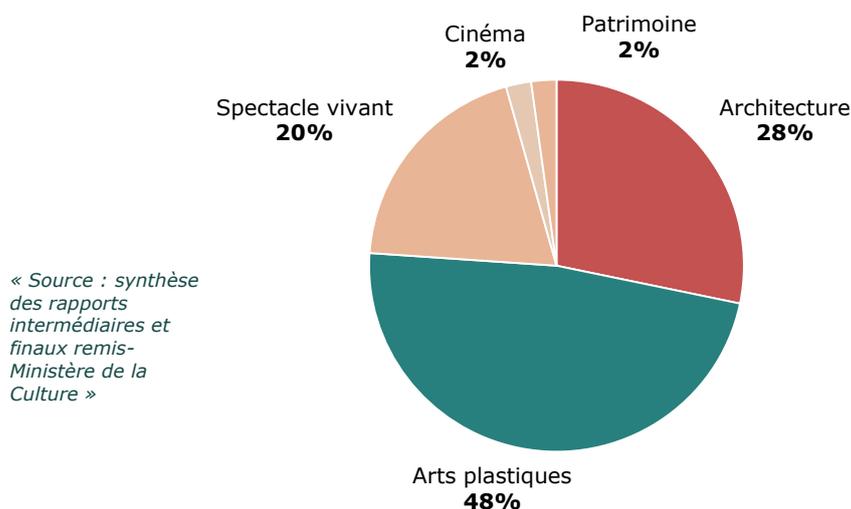
**Une vraie question se pose quant à l'adéquation de ce type de projets, lancé seul, avec la nature de l'appel à projet.** Ces séminaires sont par ailleurs mis en place dans d'autres établissements n'ayant pas déposé de projets de ce type, financés au même titre que d'autres modules du cursus, et ont été conçus pour faire partie à part entière de la pédagogie dispensée pendant les études. Compte tenu des missions des écoles pour faciliter l'insertion professionnelle de leurs élèves, ces séminaires, qui sont pour beaucoup la base de la préparation à l'après-école, semblent déjà faire partie du cursus de base que les élèves devraient suivre lors de leurs études.

## Type 4. Les mises en situation professionnelles

Un quart des écoles lauréates ont mis en place ce type d'actions dans le cadre de Culture Pro.

### Répartition par discipline des écoles lauréates ayant développé des actions de type "mises en situation professionnelles"

[Base : 16 lauréats]



**Les mises en situation sont organisées auprès des étudiants en cours de cursus.** En architecture et en arts plastiques, elles consistent généralement à travailler sur des projets concrets commandés par des entreprises, des collectivités ou des associations. Ce sont soit des projets « réels », qui répondent à de vrais besoins d'acteurs économiques ou publics, soit des simulations de projets. Les élèves sont invités dans ce second cas à réfléchir à des thématiques de travail déterminées par les partenaires ou à proposer des projets qui font l'objet d'une évaluation ou présentés lors de concours.

#### Illustration : Les challenges étudiants/architectes de Grenoble

L'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble a mis en place les challenges étudiants/architectes pour stimuler les partenariats entre étudiants et professionnels via la

constitution d'équipes mixtes. L'ENSA les invite à réfléchir sur des thématiques particulières, (l'usage des techniques de fabrication numérique en architecture ou encore la ville inclusive, créative et intelligente), et à produire différents livrables (maquettes, prototypes, pièces graphiques, pièces écrites) dont une partie nécessite l'usage du fablab. Les challenges font l'objet de primes et de différentes actions de communication (dont une exposition présentée à la Maison de l'Architecture). Ils enjoignent ainsi les étudiants à aller démarcher des professionnels pour constituer des équipes mixtes et permettent d'initier des pratiques collaboratives entre étudiants et professionnels. Par ailleurs, ils assurent la visibilité du travail des étudiants et favorisent leur montée en compétences sur les techniques de fabrication numérique.

#### Illustration : Le Studio Mobile à Amiens

Le Studio Mobile devait être le nom de la junior entreprise de l'Ecole Supérieure d'Art et de Design d'Amiens. Le nom est repris quelques années plus tard quand un Directeur d'Amiens Métropole vient voir l'école avec une demande : penser le nouveau design d'abris-bus, dans le cadre du grand projet, à forte visibilité, du Bus à Haut Niveau de Service. L'ESAD d'Amiens propose à l'équipe projet de la Métropole d'aller plus loin, et de leur faire des propositions innovantes pour un système d'information voyageur audacieux. Une équipe d'étudiants de l'ESAD se lance dans une mission de design de services, en ouvrant la Métropole à de nouveaux concepts. Le projet du Studio Mobile autour du BHNS s'est déroulé en 3 temps. La première année, il prend la forme d'un projet pédagogique avec les 4<sup>ème</sup> année en design graphique, encadrés par leur professeur. Les étudiants présentent 8 projets, et Amiens Métropole est enthousiaste devant la qualité des projets. Pour la deuxième année du projet, les étudiants sont en 5<sup>ème</sup> année. 8 étudiants font un stage pour la Métropole. Ils sont indemnisés. La Métropole prévoit un budget de 50 000 euros pour rémunérer les deux enseignants en tant que consultants. Les étudiants installent leur Studio Mobile Quai d'innovation, lieu dédié au cluster numérique et aux start-ups du territoire. Les 8 étudiants travaillent sur un cahier de préconisations qui va être annexé au cahier des charges pour le choix du prestataire qui produira le BHNS. C'est JC Decaux qui est retenu. Séduite par l'apport des étudiants, la Métropole d'Amiens décide de poursuivre le projet avec l'ESAD une troisième année. Cette fois, 2 anciens étudiants (désormais jeunes diplômés) sont financés par la Métropole comme jeunes professionnels pour réaliser une prestation de suivi de la mise en œuvre par JC Decaux du nouveau système d'information voyageur.



Photo : Captation image de la vidéo de communication de l'ESAD Amiens et de Amiens Métropole sur le projet Studio Mobile

Ces projets s'inscrivent dans l'objectif de renforcer les liens avec le monde de l'entreprise et l'industrie, et confrontent les élèves à un type de débouché professionnel, la réponse à appel d'offre ou à commande publique ou privée.

Lorsqu'ils sont mis en place dans des établissements qui organisent déjà des séminaires d'information et de sensibilisation, ils viennent renforcer les connaissances acquises en permettant aux élèves de les appliquer en situation. Les élèves se confrontent aux étapes incontournables du développement de projets, découvrent « en action » leurs carences et leurs besoins techniques, administratifs.

**Les projets sont volontairement organisés par groupes d'élèves**, avec l'objectif de renforcer le travail en collectif et apprendre aux élèves les règles du travail en équipe, que ce soit au sein de l'école ou même en interdisciplinaire.

**Illustration : le Citylab de Nantes, un hackaton pour « hybrider les compétences »**

En novembre 2019, a eu lieu la 4ème édition de Citylab, un concept pensé et porté conjointement par l'Ecole Centrale de Nantes, Audencia Business School et l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nantes. C'est un événement qui dure trois jours, et qui a lieu à Nantes tous les ans au mois de novembre. Des étudiants des 3 écoles, en niveau M2, sont constitués en équipe autour de sujets précis proposés par des partenaires extérieurs. Chaque année, ce sont 10 équipes transdisciplinaires (110 étudiants environ), et 10 partenaires impliqués autour d'une thématique (par exemple en 2019 : les pratiques de mobilités urbaines avec des entreprises comme GRDF, Suez ou JC Decaux). L'événement demande un investissement très important des enseignants responsables du programme dans les 3 établissements, pour la recherche des partenaires notamment (qui démarre chaque année dès le mois d'avril).



Photo : Captation image de la vidéo de communication de l'Alliance sur Citylab

**Ces mises en situation permettent de développer un premier réseau, de premières cartes de visites** utiles pour renforcer la crédibilité des élèves qui souhaitent travailler avec des acteurs du monde

de l'entreprise ou solliciter des financeurs publics. Ce sont également parfois des « pieds à l'étrier » pour certains élèves, notamment ceux ayant une appétence pour répondre à des commandes, qui leurs permettent de tester dans le cadre de l'école ce qu'ils pourraient faire ensuite en créant leur activité.

**Les écoles du spectacle vivant se sont particulièrement emparées de ce type de dispositif dans le cadre de Culture Pro.** Sur les 12 écoles lauréates, 7 ont développé des mises en situation professionnelles avec une logique un peu différente. Ils se placent à la frontière entre un incubateur alloué aux étudiants en cursus, et la mise à disposition de tous les outils et les soutiens nécessaires pour construire un spectacle en situation réelle, avant même la sortie de l'école. La plus grande autonomie est laissée aux élèves, sous le regard des équipes administratives et pédagogiques des écoles, pour qu'ils créent des pièces et en préparent la diffusion. Ces projets font souvent intervenir des professionnels, comédiens, metteurs en scène, communicants, permettant ainsi aux élèves d'acquérir une première expérience professionnelle.

#### **Illustration : les projets itinérants du Théâtre National de Strasbourg**

Le TNS a mis en place dans le cadre de l'appel à projet 2016 un soutien aux projets destiné aux étudiants encore en cursus. Deux spectacles ont été montés par des élèves metteurs en scène et ont été joués à la fois devant le grand public et devant des professionnels.

Ce projet a permis aux élèves d'apprendre à créer un projet scénique en situation réelle, à gérer un budget de production, à construire des partenariats avec les collectivités locales notamment. Les représentations ont été prévues sous la forme d'une petite tournée, ce qui a permis aux élèves d'en comprendre les difficultés. Des anciens élèves du Théâtre national de Bretagne et une comédienne professionnelle ont par ailleurs participé au projet. Au total 28 élèves ont participé à ce projet.

**Les mises en situation professionnelles n'ont pas été pensées uniquement sous la forme de projets collectifs « en situation réelle » à certains moments du cursus.** Quelques écoles, dont les débouchés « classiques » pour une partie des étudiants sont plus proches du salariat que de la création d'activité dès le diplôme obtenu, ont lancé une réflexion sur l'intégration de nouveaux modules d'enseignement ou de nouveaux cursus en alternance.

Centrée sur des secteurs d'activité plus proches des industries culturelles (la filière de production et diffusion par exemple dans le cinéma) ou impliquant davantage le salariat que la création d'activité (l'intégration dans un orchestre par exemple), l'alternance répond à certains éléments du cahier des charges de Culture Pro, en rapprochant les étudiants ou les tout jeunes diplômés du monde de l'entreprise et des structures dans lesquelles ils ont vocation à devenir salariés. L'Ecole Supérieure de musique de Bourgogne Franche Comté a ainsi développé une formation orchestre permettant aux élèves de conclure des contrats de professionnalisation avec l'Orchestre Dijon Bourgogne et l'Orchestre Victor Hugo Franche-Comté. Ils participent à deux ou trois productions par saison dans chaque orchestre. Les élèves sont également rémunérés au cours de leur formation.

Les filières d'alternance ont également été envisagées plus largement dans certaines disciplines comme un moyen de permettre à des étudiants parfois dans des situations économiques difficiles pendant leurs études de trouver des financements sans devoir occuper un « boulot alimentaire » et en travaillant en lien avec leur domaine de compétence. La précarité des élèves des écoles du réseau, soulignée par nombre de nos interlocuteurs lors de l'étude, pourrait trouver un début de réponse par ce biais.

Ces projets sont relativement rares car ils sont complexes à mettre en place. Ils nécessitent une réflexion poussée en amont pour s'assurer que le contenu corresponde à de vrais besoins à la fois des étudiants ou anciens étudiants, et du secteur professionnel visé. Ils impliquent par ailleurs, une fois lancés, un investissement financier important sur le long terme, au même titre que n'importe quel cursus ou module de formation intégré dans la maquette pédagogique des écoles. Face aux dépenses parfois difficiles à couvrir, certains projets de formation en alternance en post-diplôme, prévus pour travailler sur le rapport à l'entreprise et la réalisation de projets en équipe, ont dû être recalibrés et transformés en accompagnement au lancement de projet de création d'activité proches d'incubateurs, et plus ponctuels. Sans aller jusqu'à permettre la mise en place d'une filière d'alternance à part entière, Culture Pro a été employé par certaines écoles pour de tester la pertinence et la faisabilité de ces potentiels investissements sur le temps long. La Fémis a par exemple employé les fonds de Culture Pro pour mener une étude sur l'opportunité et les moyens nécessaires pour créer une filière en apprentissage pour les élèves de la spécialité production et de la diffusion, dans lequel sa légitimité était forte et son réseau d'entreprises partenaires fourni. Bien évidemment ces filières peuvent être pensées d'autant plus facilement qu'elles s'inscrivent dans un champ disciplinaire compatible avec le format de l'alternance.

D'autres écoles, sans aller sur la piste de l'alternance, ont décidé de se saisir de Culture Pro pour travailler sur de nouveaux modules d'enseignement permettant d'adapter leur pédagogie aux nouveaux débouchés professionnels qu'elles avaient d'ores et déjà identifié en échangeant avec leurs anciens élèves. Elles se sont pour certaines positionnées dans une démarche de « rattrapage » pour prendre en compte l'évolution durable de débouchés professionnels venant s'ajouter aux débouchés plus classiques bien repérés. C'est le cas par exemple de l'ESBA Nîmes, qui a développé un Diplôme d'Etablissement Production et régie des œuvres et des expositions dans le cadre de Culture Pro. Le projet a été lancé à la suite de plusieurs enquêtes sur l'insertion professionnelle des étudiants faisant état du nouveau débouché de la régie et du montage d'exposition parmi ceux déclarés par les jeunes diplômés. Compte tenu de l'investissement nécessaire pour pérenniser la démarche, l'appel à projet a permis de réaliser une expérimentation sur une année pour éventuellement transformer le DE en Licence ou Master professionnel.

### **3. Des expérimentations qui font émerger des questions stratégiques**

Le réseau ESC s'est saisi de l'appel à projet comme d'une opportunité d'expérimenter, et de se lancer dans de nouveaux projets, plus structurés et ambitieux, sur l'après-diplôme ; et, via les fablabs, sur la mobilisation de « tiers-lieux » qui favorisent l'innovation chez les étudiants et jeunes diplômés. L'étude des projets, quatre ans après le lancement de l'appel à projet, et parfois moins d'un an après le lancement

des projets en tant que tel (sans compter les projets qui ne sont pas encore sortis de terre) offre peu de recul pour en mesurer les effets. Ces expériences sont en revanche déjà riches d'enseignements, pour nourrir la réflexion stratégique du Ministère.

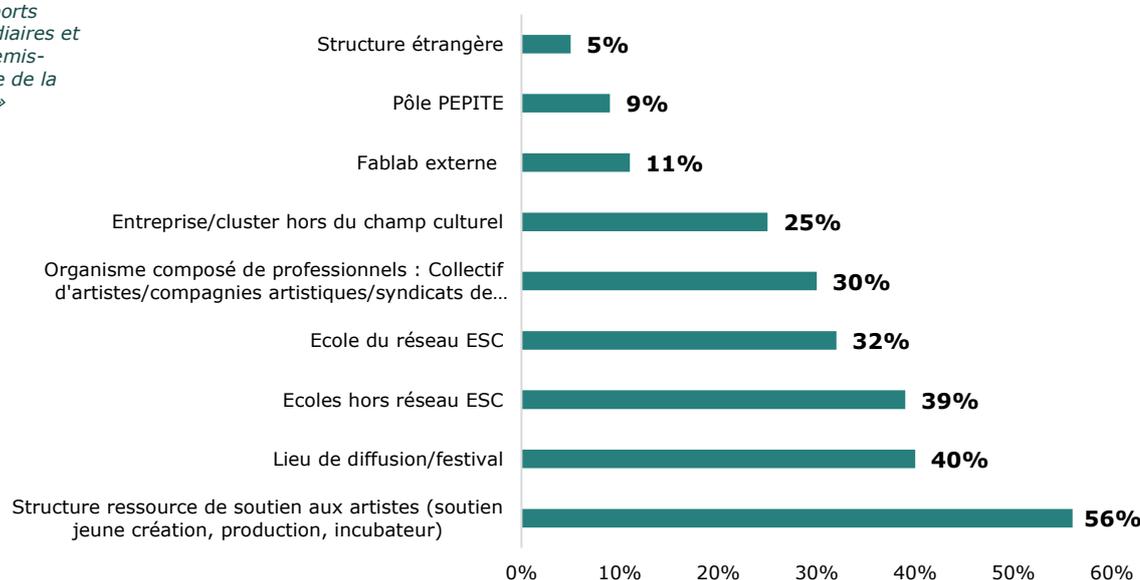
### 3.1. Culture Pro, un accélérateur de partenariats

#### Des projets très partenariaux

Le développement de partenariats était un critère de sélection des projets. C'est un vrai point fort du bilan de l'appel à projet Culture Pro : l'accélération et le renforcement de partenariats structurants. Les projets sur l'après-diplôme notamment ont ouvert les écoles sur de nouveaux partenariats ou de partenariats renforcés avec d'autres structures culturelles du territoire : lieux de diffusion, lieux de soutien à l'émergence, lieux de résidences, ... L'appel à projet a vu émerger également des projets inter-écoles, dans le réseau ESC et en dehors du réseau ESC.

**Part des lauréats ayant mis en place, dans le cadre d'un projet Culture Pro, un partenariat avec...**  
[Base : 57 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



Les projets Culture Pro ont déployé des formes de partenariats renforcés, de différents types, parfois combinés dans un même projet.

## Les partenariats entre écoles du réseau

Un tiers des écoles en ont mis en place, de la conception des projets au fonctionnement courant. Ces projets ont été portés dans certains cas par des associations régionales d'écoles. L'ADERA, Association des écoles supérieures d'art et de design Auvergne-Rhône Alpes, a été soutenue par Culture Pro en 2015 pour mettre en place les Laboratoires des Ateliers du Grand Large, un fablab conçu pour permettre l'accompagnement des projets de création des anciens étudiants des écoles du réseau. L'Association des ESA Grand Est a quant à elle développé sa plateforme Présage en mobilisant l'ensemble des écoles de son réseau à chaque moment de sa conception et de sa mise en fonctionnement. Les deux projets ont été lancés dans une démarche de mutualisation et d'enrichissement commun des moyens mis à disposition des bénéficiaires, dans le but de créer une dynamique de territoire et de permettre, par une taille critique importante, que les ressources mises à disposition soient les plus complètes possibles.

Certains projets Culture Pro ont été le premier projet commun porté par deux écoles de la même discipline. Avec Culture Pro, l'INP de Paris et l'École supérieure d'art et de design TALM (avec sa formation spécialisée à Tours dans le domaine de la conservation-restauration des œuvres sculptées) ont mis en place un programme commun de séminaire de professionnalisation et de développement des compétences entrepreneuriales, qui permet à leurs étudiants de se déplacer et de se rencontrer pendant ces séminaires. La formation restauration du patrimoine de TALM, avec sa petite taille, avait des difficultés à mettre en place un séminaire de professionnalisation à la hauteur de leurs ambitions. Grâce au financement Culture Pro, les élèves restaurateurs du patrimoine de TALM ont pu bénéficier du séminaire organisé par l'INP. Culture Pro a ainsi permis aux écoles de mutualiser cette action, tout en développant le réseau des étudiants entre eux. Le réseau entre les étudiants est en effet considéré comme une des briques essentielles de leur parcours de jeune restaurateur (pour pouvoir répondre, à plusieurs spécialités, à des appels d'offres).

Dans d'autres cas, l'appel à projet a suscité des tentatives de rapprochement, qui ont échoué, mais qui ont néanmoins contribué à poser des nouveaux jalons dans la réflexion. C'est le cas notamment de l'ESA Cambrai qui a voulu dès le départ un projet de plateforme de ressources en ligne très partenarial, et a été confrontée à la difficulté de mobiliser, durablement et dans une période de temps très courte, ses partenaires pressentis.

## Les partenariats avec des écoles hors réseau ESC

Ce sont souvent des écoles d'ingénieurs et/ou des écoles de commerce, associées pour intégrer aux projets les dimensions d'innovation et d'entrepreneuriat (Artem à Nancy, l'Alliance à Nantes, ...). 39% des écoles lauréates se sont appuyées pour Culture Pro sur un partenariat avec une école hors du réseau ESC (ENSA Grenoble, ENSA Nantes, Ecole de musique Bourgogne France Comté, Ecole régionale d'acteurs de Cannes Marseille, ...). Dans le cas des écoles étudiées, qui ont mis en place ces collaborations, elles font partie d'une stratégie structurée, sur le long terme. C'est l'exemple de l'ENSA Nantes par exemple qui a constitué l'Alliance il y a plusieurs années avec l'École Centrale de Nantes et Audencia Business School. L'Alliance est une association qui mène de nombreuses actions sur différents volets : mise en place de doubles

diplômes, coopération à l'international, projets communs de recherche, mise en place de dispositifs pour favoriser l'entrepreneuriat, ...

Dans le cadre de Culture Pro, ces partenariats entre écoles du réseau ESC et autres écoles ont tout d'abord permis aux écoles du réseau ESC de gagner en crédibilité au moment de présenter leurs projets auprès de financeurs souvent sensibilisés aux questions de formation professionnelle et d'accès au marché du travail, et moins aux questions de l'enseignement artistique (dans le cas de l'ENSAD Nancy par exemple). L'association à d'autres écoles, plus expérimentées sur le champ de l'entrepreneuriat, a par ailleurs un véritable effet d'accélération pour les écoles du réseau. L'association de l'ENSA Nantes par exemple avec une école d'ingénieur et une école de commerce, qui ont une antériorité dans le portage d'incubateur et dans la réflexion sur l'entrepreneuriat, permet à l'école de bénéficier d'un incubateur déjà expérimenté, rôdé. Il n'y a « plus qu'à » faire émerger les projets chez les étudiants de l'école. Dans tous les cas de partenariats observés, l'objectif est « l'hybridation des compétences » (une expression qui revient à plusieurs reprises dans les entretiens avec les responsables d'établissement) : faire se rencontrer des jeunes diplômés avec des compétences complémentaires, qui, seuls, n'auraient pas porté de projet d'entreprise, mais à plusieurs en construisent un. Un des enjeux des incubateurs étudiés est alors de faire se rencontrer des cultures qui se méconnaissent, et parfois se jugent. Il est intéressant par ailleurs d'observer dans certaines écoles du réseau qui ont été visitées dans le cadre de l'étude le sentiment de « gâchis » que font remonter certains enseignants devant des projets de fin d'études, qui auraient pu donner lieu à des entreprises prometteuses, si les étudiants avaient pu s'allier d'autres compétences.

Ces partenariats inter-écoles trouvent ainsi au travers de l'incubateur et/ou du fablab un objet concret de rencontre de leurs étudiants et jeunes diplômés. Ces partenariats deviennent dans les cas étudiés de véritables vitrines pour les écoles, et commencent à être des motifs d'attractivité de l'école pour certains étudiants.

Ces partenariats inter-écoles, dans et en dehors du réseau, apparaissent, à l'étude des projets, comme un levier structurant de l'accompagnement des jeunes diplômés, sur le volet entrepreneuriat en particulier.

## **Les partenariats avec des lieux de diffusion, et/ou d'appui à l'émergence**

Ce sont les partenariats les plus souvent constitués dans le cadre des projets Culture Pro (56% des écoles ont un partenariat avec au moins une structure de soutien aux jeunes artistes, 40% avec au moins un lieu de diffusion). Ces partenariats prennent différentes formes. Dans le cas de l'ESAD Montpellier par exemple, le projet Culture Pro permet de financer la préparation et la logistique autour de sa tournée d'un spectacle de sortie ambitieux. Les lieux de diffusion partenaires accueillent le spectacle et permettent aux jeunes diplômés de se produire dans des conditions professionnelles (avec un cachet) et devant un réseau de professionnels. Dans le cas d'incubateurs, les écoles s'associent à des structures culturelles du territoire pour composer le programme d'accompagnement de l'incubateur, avec des problématiques de financement et de pilotage par l'école différentes. Dans le cas de l'ESA d'Aix, le choix a été fait de confier l'accompagnement à l'AMI, Aide aux Musiques Innovantes, une couveuse située à Marseille. L'AMI, structure professionnelle, dont l'accompagnement de projets de création d'activité, fait payer la prestation à l'école qui le finance grâce à une partie des fonds alloués dans le cadre de Culture Pro. Dans le cas du Cefedem de Lyon en revanche, l'école s'est entourée de partenaires qui accompagnent les projets des

jeunes diplômés de l'école sans financements ad hoc. Aujourd'hui, le financement alloué par Culture Pro est employé pour financer les trajets des porteurs de projets entre les différents sites des partenaires et aider à financer des prestations techniques extérieures. Si le financement est moindre compte tenu de la mise à disposition de compétences par les partenaires, le pilotage du dispositif est particulièrement dense dans le cas du Cefedem Lyon. Il doit fédérer l'ensemble de ses partenaires et coordonner les parcours des porteurs de projet, dont certains sont en collectifs avec des personnes qui ne sont jamais passées par l'école.

## **Les partenariats avec des lieux de ressources du territoire comme des fablabs**

11% des écoles ont mis en place ce type de partenariat, pour donner accès à des outils techniques en complément d'autres types de dispositifs. Dans le cas de l'ENSAD Amiens par exemple, l'école a fait le choix de ne pas s'équiper en interne mais de s'appuyer sur La Machinerie, association amiénoise, « tiers lieu » portant, à proximité de l'école, un fablab, un espace de coworking, et un programme d'incubation. Les cas étudiés montrent tout l'intérêt de mutualiser ce type de projets.

## **Les partenariats avec le pôle PEPITE**

Les PEPITE sont les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat. Ils ont été créés fin 2013 par la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche Geneviève Fioraso pour encourager et accompagner l'entrepreneuriat étudiant. Ils accordent aux étudiants le statut d'étudiant entrepreneur, qui leur permet d'avoir accès pendant leurs études à un certain nombre de prestations : un accompagnement par des référents, des espaces de coworking, et surtout la possibilité de signer un Contrat d'appui d'Entreprise avec une structure de type couveuse ou avec un autre partenaire du PEPITE. Les écoles connaissent plus ou moins bien ces dispositifs, par ailleurs plus ou moins actifs selon les territoires. A l'INP par exemple, grâce au dispositif PEPITE Hésam Entreprendre développé au sein de la COMUE Hésam Université, les étudiants de 4ème et 5ème années ont bénéficié d'une présentation du statut d'étudiant-entrepreneur et d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat. Un diplôme d'établissement du CNAM a été mis en place : la maquette pédagogique préparant à ce diplôme a été construite sur la base de deux modules, totalisant 70 heures d'investissement par l'étudiant qui participe à 7 modules distincts et complémentaires de 10 heures chacun. Mais dans le cas des écoles étudiées, les PEPITE sont un partenaire plutôt à la marge. Les incubateurs développés ou conventionnés par les écoles lauréates permettant de développer, a priori, un accompagnement plus individualisé et renforcé, et s'adressent davantage aux jeunes diplômés qu'aux étudiants en cursus.

## Les partenariats avec des structures du secteur privé hors du champ de la culture (entreprises, cabinets de comptabilité, juristes, ...).

Ces structures privées sont mobilisées à la fois dans les projets d'accompagnement des jeunes diplômés, les séminaires de sensibilisation et les mises en situation professionnelles, pour créer ou renforcer le lien des élèves au monde de l'entreprise. Cela peut être pour leur montrer, par le développement de projets, les types de commandes privées qui peuvent exister lorsque l'on crée sa structure (dans le cas du Citylab de l'ENSA Nantes par exemple, où des entreprises comme Indigo, GRDF, Suez, Europcar ou JCDcaux proposent des sujets de réflexion à des équipes pluridisciplinaires d'étudiants). Les entreprises du secteur privé sont également sollicitées pour participer aux projets d'accompagnement à la création d'activité des jeunes diplômés. Ils peuvent en constituer le jury, voire le présider comme dans le cas de l'ENSAD Nancy et son incubateur Stand Up. Ils peuvent conseiller les étudiants et les jeunes diplômés dans la construction du cadre juridique et financier de leur structure ou présenter ponctuellement l'ensemble des aspects techniques et administratifs des métiers possibles, comme dans le cadre de certains séminaires organisés par l'ESA Aix.

## Les partenariats avec les structures étrangères

Dans les projets Culture Pro, les écoles développent des partenariats à l'international qui peuvent être résumés au travers de trois principaux axes : l'élargissement du réseau des intervenants, l'incitation à la mobilité internationale des étudiants, le soutien des projets des étudiants pour une implantation à l'étranger via l'acquisition des connaissances nécessaires au fonctionnement des champs artistiques internationaux et des financements spécifiques.

**Les partenariats et coopérations se nouent en premier lieu pour renforcer les modules pédagogiques, faire intervenir des professionnels internationaux de manière à ce qu'ils partagent leurs connaissances techniques et conceptuelles ainsi que leurs partis pris artistiques.** Le Cluster Art Architecture Paysage Patrimoine d'Ile de France porté par l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris-Belleville propose des ateliers d'expérimentations, un fablab et des résidences d'enseignants, d'artistes et d'intervenants architectes paysagistes. Il s'appuie sur des coopérations internationales existantes pour que les étudiants puissent bénéficier de l'expérience de professionnels internationaux dans le cadre des résidences ou des ateliers. Le BELLASTOCK, Association d'architectes, un des principaux partenaires du cluster, propose par ailleurs un évènement annuel regroupant des étudiants du monde entier. **A l'image de l'ENSA Belleville, plusieurs écoles invitent des professionnels internationaux en résidence pour un travail de recherche, de production ou pour un projet ponctuel.** Ainsi Ecole supérieure d'art Annecy Alpes (l'ENSAAA) accueille des artistes internationaux en résidence pour un travail de recherche au sein de ses laboratoires Art et design. Ces contributions sont perçues par l'ENSAAA comme un « véritable accélérateur de l'activité ». **Dans une logique d'élargissement des connaissances** l'ENSAD Paris a mis en œuvre un symposium pour donner l'occasion à différents laboratoires européens de présenter la nature des recherches qu'ils développent.

**Des initiatives visent à renforcer les échanges de savoirs et savoirs faire** comme l'Open ressources de l'ESA Cambrai, projet de plateforme web qui vise à mettre en place un espace de partage de savoirs et savoir-faire liés au numérique et aux outils open source dans le contexte des écoles d'art. Si l'objectif est dans un premier temps de proposer du contenu en français, il est envisagé à termes d'élargir le projet à des partenaires européens.

**De nombreuses écoles soutiennent la mobilité à l'international de leurs étudiants et jeunes artistes.** Différentes écoles aident à la mobilité internationale en faisant bénéficier les étudiants de leurs réseaux et/ou en leur proposant des bourses spécifiques. En ce sens, les étudiants du CNSAD peuvent proposer des spectacles dans le cadre de plusieurs festivals de théâtre européens avec lesquels le CNSAD entretient des liens privilégiés.

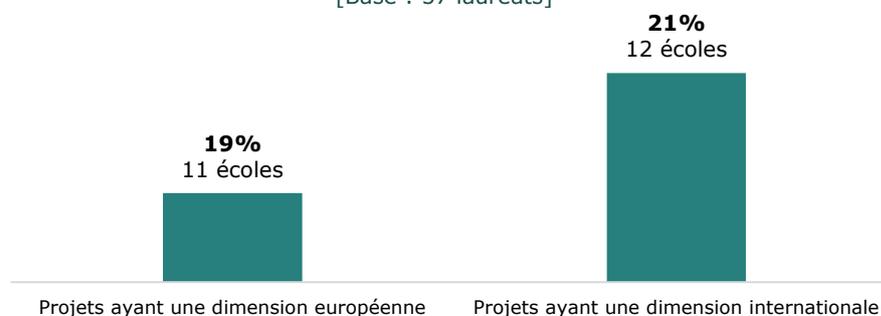
**Les partenariats peuvent aussi viser à faciliter l'intégration de champs internationaux pour les jeunes artistes ou architectes.** L'ENSAAA développe en ce sens l'English Center. Si celui-ci était au départ centré sur l'apprentissage de la langue anglaise en rapport avec leurs projets artistiques. Il est aujourd'hui développé pour « devenir un véritable bureau de l'action internationale pour les résidents et usagers du site. » et leur donner les clés du développement de leur projet à l'international. L'Institut Supérieur des Beaux-Arts de Besançon, qui porte un incubateur, a permis à de jeunes diplômés tant artistes que graphistes de développer une expérience professionnelle en France et à l'étranger. « Il s'agit pour l'ensemble des bénéficiaires au travers des différents axes de développer leurs expériences tant sur le territoire de la ville et de la grande région qu'à l'international et de se constituer un réseau de professionnels viable sur le long terme ».

L'École européenne supérieure d'art de Bretagne (Brest-Lorient-Quimper-Rennes), via GENERATOR, un programme « incubateur de carrière professionnelle » destiné aux jeunes artistes et commissaires d'exposition, renforce le lien avec des professionnels internationaux. Chaque année durant sept mois, quatre jeunes artistes développent dans des conditions professionnelles leur travail artistique et suivent parallèlement des modules théoriques, techniques, juridiques et administratifs pour consolider leurs productions. A ces précédents modules est proposé un nouveau module « réseaux européens ». **Des professionnels, critiques d'art, commissaires d'exposition internationaux, seront invités au cours du programme pour rencontrer les jeunes artistes dans leur atelier.** Ils développent également un projet de formation spécifique orienté sur les réseaux artistiques internationaux.

### Part des écoles lauréates ayant mis en place un projet...

[Base : 57 lauréats]

« Source : synthèse des rapports intermédiaires et finaux remis-Ministère de la Culture »



## ... Avec des questions stratégiques émergentes sur la place des uns et des autres dans l'après-diplôme

**Ces premières expérimentations montrent l'intérêt, sur le champ de l'après-diplôme, de la mutualisation entre écoles dans le réseau ESC et en-dehors du réseau ESC.** Elles font tout d'abord preuve de l'investissement que cela représente pour les équipes de monter ce genre de dispositif d'accompagnement sur l'après-diplôme, investissement difficile à porter pour des petites équipes, sans poste dédié à cette fonction. Elles font état par ailleurs de **la pertinence d'une réflexion interdisciplinaire**, et de l'intérêt pour le réseau ESC de collaborer sur ces projets d'accompagnement des diplômés avec des écoles en dehors du réseau ESC qui ont une culture de l'entrepreneuriat plus développée, et qui peuvent accélérer l'avancée des écoles du réseau sur ce champ. Pour autant, même si les incubateurs, par exemple, ou les plateformes numériques sont mutualisées, les écoles ont, chacune, un rôle de cheville ouvrière à jouer au sein de leur propre établissement. L'expérimentation met en avant l'enjeu qu'il y a à diffuser la culture d'entreprendre tout au long de la formation initiale.

Certaines écoles revendiquent par ailleurs l'intérêt qu'il y aurait à développer des spécialités dans le réseau sur l'accompagnement de certaines formes de création d'activité. L'ENSA de Nancy par exemple a conçu l'ANCA dans l'idée de devenir un pôle d'excellence qui rayonne à l'échelle nationale et internationale sur l'accompagnement des collectifs.

**« Dès le début, il y avait cette volonté de prendre une place nationale. Ce n'est pas pour rien qu'on l'a appelé Atelier national. (...) Il faut distribuer l'excellence sur les territoires. Si toutes les régions en France deviennent des régions où on forme des collectifs, on perdra la cible du Ministère. Pour moi, l'idée de Culture Pro, c'est à quel endroit on fait ça en France de manière excellente, avec l'objectif de rayonner à l'échelle internationale. » (Entretien avec l'ENSA Nancy)**

**Ces premières expériences de l'accompagnement après-diplôme posent également la question du positionnement des incubateurs et des fablabs portés par les écoles dans les écosystèmes locaux.** Sur les territoires, les fablabs peuvent être portés par des écoles (ex. ESAAA Annecy), des groupements d'écoles (ex. ENSA Grenoble), ou des associations locales qui n'ont pas de lien avec l'école dans leur constitution (ex. La Machinerie à Amiens). Faut-il privilégier les fablabs portés par les écoles, ou encourager les écoles à conventionner avec des fablabs existants ? Quel doit être le rôle sur un territoire d'un fablab porté par une école ou un groupement d'écoles ? Dans les premiers résultats des expérimentations, les fablabs mutualisés, les fablabs « de territoire » semblent particulièrement pertinents, notamment parce qu'ils élargissent le réseau des diplômés, et les inscrivent dans des dynamiques d'incubation pluridisciplinaires. Pour autant, tisser des liens avec les fablabs extérieurs à l'école demande un investissement important de l'école, en termes d'organisation pédagogique, de logistique, ... Et il est important de faire des liens très vite avec la dimension « incubation » des fablabs pour que les innovations techniques puissent être conçues par les étudiants, aussi, comme des pistes d'activité et d'entreprise à développer.

**Pour les incubateurs portés par les écoles, la question de l'articulation avec les autres incubateurs du territoire est également au cœur des questions stratégiques pour le réseau.** Les incubateurs portés par les écoles se déploient à côté d'autres incubateurs du territoire, de formes multiples. Des schémas intéressants d'articulation entre incubateurs portés par des écoles, et incubateur à une échelle régionale apparaissent. Fluxus par exemple a été développé par la DRAC Grand Est à la suite du lancement de l'incubateur Stand Up d'Artem. Le projet, qui est en fait un incubateur « virtuel » sans lieu physique, a été monté à l'échelle de la région et s'est appuyé sur des tiers lieux au sein de plusieurs écoles du Grand Est, dont l'incubateur de l'ENSAD Nancy. Les incubés de Fluxus peuvent se rendre sur le lieu de Stand Up pour avancer dans leurs projets. D'autres formes de soutien à la création d'activité artistique et culturelles se sont déployées sur certains territoires. La Friche numérique est un programme lancé en 2015 par le Conseil régional Picardie, programme qui s'est arrêté en 2017. La Friche numérique était un appel à projet de soutien à l'entrepreneuriat étudiant via une bourse de développement. Ce programme avait pour objectif d'inciter les étudiants à développer des projets numériques nécessitant un prototypage et à en assurer une valorisation. Douze étudiants de l'École Supérieure d'Art et de Design d'Amiens ont ainsi été sélectionnés pour bénéficier d'une bourse de 2 000 euros. Certains projets ont donné lieu ensuite à des créations d'entreprise. Le projet Incita proposé par l'ESAD Amiens dans le cadre de Culture Pro s'appuyait initialement sur ce dispositif.

Quels incubateurs les écoles doivent-elles développer en complémentarité des autres incubateurs du territoire ? La HEAR a par exemple repositionné son incubateur. Accompagnant la première année plusieurs équipes avec peu de moyens, l'école a décidé de resserrer la deuxième année l'incubateur autour de l'accompagnement d'une petite équipe de designers jeunes diplômés, par une enseignante, autour d'un projet R&D pour une entreprise (financé par l'entreprise). L'ajustement de l'incubateur est lié à des questions de solvabilité économique, d'articulation avec les autres incubateurs du territoire (et notamment Fluxus), mais aussi à une réflexion sur le positionnement de l'école. Encadrer ce projet R&D s'inscrit bien pour l'école dans le cadre de ses compétences et des compétences de ses enseignants. L'école voulait aussi veiller à ce que l'incubateur ne soit pas considéré comme une 6<sup>ème</sup> année, ce que faisaient spontanément les jeunes diplômés tout juste sortis de l'école. Les diplômés incubés la première année attendaient de l'école un rôle d'école plus que d'incubateur.

**« Il y a une confusion dans les écoles d'art sur ces dispositifs d'après 5e année. Nous on avait dit à la direction : ça n'est pas une 6<sup>e</sup> année. On est sur de l'accompagnement professionnel, en aucun cas une 6<sup>e</sup> année avec des droits d'inscription, un statut étudiant pour suivre des stages. Certains étudiants s'imaginaient qu'on leur devait ce statut-là, la Sécu etc. » (le responsable de projet de la HEAR)**

Dans le cas du Cefedem à Lyon, les partenaires interpellent également l'école sur le profil des diplômés, qui manquent de formation et d'autonomie sur ce champ de la création d'entreprise. Se dessine pour les écoles un rôle en termes de pré-émergence des projets, de sensibilisation aux contraintes économiques des entreprises, de formation sur de premières notions d'entrepreneuriat, ... en amont-même du portage d'un incubateur.

**Les premiers projets Culture Pro sur le champ de l'après-diplôme montrent ainsi l'enjeu d'une gouvernance locale sur l'articulation des différentes formes de soutien à la création d'activité et d'entreprise**, sur les territoires. Le rôle de la DRAC, avec la Région, est clé. Sur certains territoires, l'accès à la Région n'est pas facile pour les écoles, prises isolément (elles peinent à avoir une oreille attentive de la Région). Dans ce contexte, la constitution en réseau des écoles notamment (dans le cas du réseau des écoles d'art du Grand Est par exemple), et l'appui de la DRAC, sont moteurs.

**« On avait constaté qu'il y a sur le territoire une multitude de propositions d'accompagnement, avec beaucoup d'acteurs qui s'intéressent à ces questions-là. C'est la raison pour laquelle on s'est dit : 'où est-ce qu'on peut être le plus utile par exemple par rapport à l'incubateur Fluxus, à celui de l'Eurométropole ?' Beaucoup de choses sont faites au niveau de l'économie créative. Il y a un enjeu, en termes de coordination, pour optimiser l'utilisation des moyens (...) avec peut-être un effort de rationalisation. » (Membre de l'équipe de direction de la HEAR)**

**Enfin, la question des partenariats entre écoles et lieux de diffusion, lieux et dispositifs de soutien à la jeune création, est au centre de ce sujet de l'après-diplôme.** Dans les projets Culture Pro, les partenariats prennent différentes formes. Certaines écoles se sont positionnées comme pilote du dispositif, en déléguant, moyennant finances, l'accompagnement des porteurs de projet à des structures existantes spécialisées, comme l'ESA Aix et l'AMI. D'autres écoles ont jugé plus pertinent de mettre intégralement en mouvement leur projet en prenant en charge l'ensemble des infrastructures et des moyens humains nécessaires, comme l'ENSAD à Nancy. L'investissement sur l'après-diplôme peut par ailleurs être pour certaines écoles, comme l'ESAD de Montpellier, l'opportunité et le choix de devenir un lieu de résidence, de soutien à l'émergence, et de diffusion, interne là aussi à l'école. Cet investissement des écoles dans l'après-diplôme fait émerger la question du rôle des écoles : jusqu'où vont-elles, en dehors du champ de la formation initiale ? Ont-elles vocation à devenir, elles aussi, lieux de résidences, de soutien à l'émergence, lieux de diffusion ? Ou ont-elles vocation à se concentrer sur leur objet de formation initiale, tout en multipliant les passerelles avec les autres acteurs culturels du territoire ?

Le fait que les écoles s'investissent sur l'après-diplôme les rapproche ainsi des autres structures culturelles sur le territoire, tout en posant la question de l'articulation du rôle des uns et des autres. Comment le réseau s'organise-t-il ? Quels sont ses objectifs et ses financements, sur ce nouveau sujet ?

### **3.2. L'entrepreneuriat, un enjeu naissant dans les écoles**

Si la sémantique entrepreneuriale n'est pas présente dans le nom lui-même de Culture Pro (« soutien à la professionnalisation et à la création d'activité »), elle est largement développée dans le corps de l'appel à projet. Culture Pro a pour objectif prioritaire d'aider les écoles à diffuser une culture entrepreneuriale auprès des étudiants, à accompagner des projets de création d'activité des étudiants en développant des fablabs, incubateurs, couveuses, espaces de coworking, ...

Culture Pro est arrivé dans les écoles à un moment où les questions relatives à l'entrepreneuriat sont présentes de façon très timide dans l'ensemble du réseau. Après les 4 ans de déploiement de l'appel à projet, le développement de la culture d'entreprendre chez les étudiants et les jeunes diplômés est encore à l'état d'enjeu émergent dans les écoles. Mais en développant des incubateurs et des fablabs (entre autres), les écoles se sont intéressées davantage aux débouchés entrepreneuriaux de leurs formations, et commencent à mieux se positionner sur ce champ.

## Une sémantique entrepreneuriale qui fait dissensus, et qui freine la diffusion de l'esprit d'entreprendre

Dans les écoles visitées, l'objectif de professionnalisation des étudiants fait aujourd'hui consensus. Si le sujet de la professionnalisation des étudiants n'est plus tabou (le fait de les préparer activement à leur entrée dans la vie active), la sémantique entrepreneuriale (et au-delà de la sémantique, l'objectif de former des « entrepreneurs ») fait dissensus au sein du réseau, et dans les écoles.

**Tout d'abord, la sémantique entrepreneuriale résonne très différemment selon les disciplines : plus familière pour certaines (comme chez les designers industriels), elle est complètement étrangère à d'autres.** Les figures de l'entrepreneur dans lesquelles se projettent les étudiants et les jeunes diplômés n'ont rien à voir d'une discipline à l'autre. Les écoles d'art dramatique par exemple ne se reconnaissent pas du tout dans l'objectif de diffuser une culture d'entreprendre chez les étudiants. Cela explique peut-être en partie le moindre positionnement des écoles de théâtre sur l'appel à projet (la moitié des écoles de spectacle vivant n'ont pas candidaté à Culture Pro). Dans les arts plastiques, l'entreprise est souvent synonyme dans les représentations « d'auto-entrepreneuriat » associé à des nouvelles formes de précarité des artistes. Créer son activité signifie créer sa « pluriactivité » pour pouvoir « survivre ». A l'inverse, dans d'autres disciplines comme le cinéma et l'audiovisuel, ou le design, plus proches des industries culturelles ou des industries tout court, l'entrepreneuriat est un terme plus facilement employé et un enjeu déjà travaillé en interne par les écoles. Chez les architectes, devenir chef d'entreprise est un débouché traditionnel au travers de la figure de chef d'agence, mais très peu au travers d'autres figures d'entrepreneurs qui créeraient des « produits » à vendre sur un « marché » indépendamment de la vente d'une prestation de services. Les étudiants musiciens sont encore quant à eux souvent dans un entre deux, partagés entre deux images encore contradictoires : celle de l'industrie de la musique et celle du créateur artiste. La nécessité de se produire sur scène est évidemment intégrée mais elle est parfois complexe à concrétiser pour des diplômés qui ont le sentiment de devoir « se vendre ».

**Au-delà des différences entre les disciplines, la plupart des écoles du réseau, équipées comme étudiants, se rejoignent dans une distance assumée à l'économie de la start-up.** Si (et quand) les enseignants se disent prêts à encourager leurs étudiants dans la voie de l'entrepreneuriat, c'est avant tout en s'inscrivant dans le champ d'une économie sociale et solidaire. Le terme incubateur ou entrepreneuriat sont des termes qui font figure de repoussoir chez de nombreux professionnels rencontrés, y compris dans les écoles qui ont développé des incubateurs. Derrière la sémantique, c'est également la valeur de la carrière d'entrepreneur qui n'est pas reconnue. Pour le dire vite, elle n'est pas considérée comme une « voie » valable en termes d'insertion professionnelle.

« Le mot 'entrepreneuriat', on ne l'aime pas beaucoup. On évite de le mettre. » (Un directeur d'une école dans le domaine du spectacle vivant)

« Tous les mots sont compliqués : « couveuse », le terme insupporte le directeur, « professionnalisation » aussi, « économie de l'art » il ne veut pas en entendre parler. (...) il a une vision ancienne de l'artiste. Pour lui, ceux d'un incubateur ne sont pas trop artistes ». (Un chargé de mission dans une école d'arts visuels)

« Il y a cette obsession économique au sens californien du terme : un imaginaire de l'économie indexé sur 3 garçons dans un garage qui trouvent une bonne idée. C'est pas ça l'économie. L'économie c'est comment les gens vivent en arrivant à manger, à être heureux, faire des enfants, habiter sur le territoire, des choses de base. Le politique se gargarise beaucoup de ces fictions majoritaires, alors que des choses beaucoup plus ancrées puissantes, riches, opérantes, sont délaissées et dans les discours et dans les actes. » (Un directeur d'école d'art)

Au-delà de la dimension économie sociale et solidaire, les écoles demeurent toujours très centrées sur l'intérêt du processus de création en tant que tel, davantage que sur le processus de création d'une entreprise, à viabiliser, et à développer. Les écoles, au travers des enseignants notamment, défendent ainsi des visions singulières de la création d'activité :

« J'ai collaboré pas mal avec des ingénieurs de l'INSA, on est d'accord, on en a discuté, on n'a pas la même manière de porter l'incubation. Les ingénieurs sont sur l'innovation mais pas sur la créativité. Nous, la créativité est au cœur. L'innovation même étymologiquement, c'est l'acceptation d'une nouveauté par la société. C'est comment faire accepter une nouveauté : comment je vais l'introduire dans la société, comment on va l'appliquer. Nous à côté, ce qui nous intéresse c'est comment on crée. On est sur des questions de création : comment on reste tout le temps créatif et créateur. Par exemple, les jeunes diplômés qu'on a eu l'an dernier et qui travaillaient sur XYZ, on a eu toute une discussion. Eux disent : « je ne veux pas vendre XYZ toute ma vie. On faisait le plan business. Et elle m'expliquait que pour elle, dès lors que tout est fait, elle veut passer à un autre projet créatif. Je me dis : 'on a bien fait notre travail, on a formé quelqu'un non pas à faire une création pour toute sa vie, mais à créer'. » (Enseignante dans une école d'art et de design, porteuse d'un projet d'incubateur)

**Dans la plupart des disciplines, les étudiants-futurs entrepreneurs se projettent par ailleurs volontiers comme des « prestataires de services » mais très peu comme des « entrepreneurs produits ».** C'est le cas notamment des écoles d'architecture, ou encore des écoles d'arts plastiques (hors spécialités design). Ils sont de ce fait assez étrangers aux visions traditionnelles des incubateurs tournés vers les innovations technologiques, et les entreprises à forte croissance, destinées à changer d'échelle très vite.

**Dans ce contexte, la diffusion de l'esprit d'entreprendre se fait de manière très timide encore dans les écoles,** y compris dans les écoles qui ont développé des incubateurs (du fait notamment de la très grande jeunesse de ces dispositifs). Le sourcing des élèves pouvant déposer un dossier pour entrer dans les dispositifs d'accompagnement est une vraie question aujourd'hui pour les incubateurs développés

par les écoles. Ils fonctionnent aujourd'hui essentiellement sur un repérage individuel des étudiants intéressés par la création d'entreprise. Il n'y a pas dans les écoles visitées d'objectif assumé et explicite de développer des vocations de chef d'entreprise au cours de la formation initiale. Les séminaires d'ouverture sur le monde professionnel présentent souvent la création d'activité comme un des débouchés possibles au travers de témoignages notamment d'anciens étudiants, mais il y a très peu de modules spécifiques sur l'entrepreneuriat en tant que tel. Les enseignants racontent d'ailleurs à quel point les étudiants qu'ils accompagnent sont étrangers à l'idée de devenir « entrepreneur » :

**« Nos étudiants ne sont pas dans la culture de se dire : on va être entrepreneur. Ils entrent à l'école avec l'idée que graphiste c'est être auteur, faire de la typo. Certains dévient en allant vers le numérique, en portant un projet. Mais à aucun moment ce n'est dans la formation ni même dans la culture. Quand des gens débarquent en disant dans un mois on fait un start up week-end, et qu'ils présentent le déroulé du week-end, les étudiants le regardaient [la personne qui présente] en souriant en coin. Le gars leur semblait ridicule. Ce n'est pas du tout la même culture. On met les gens dans une même pièce, on secoue, ça mousse. Mais ça prend rarement. Ce que nous on essaie de faire ici, c'est [de les sensibiliser à l'entrepreneuriat] en les confrontant à une réalité tout en restant dans le cadre de la pédagogie. Ils seraient plus enclins ensuite à entreprendre. C'est un début de culture, pour pouvoir devenir ensuite vraiment entrepreneur. »** (Un enseignant dans une école d'art et de design)

**« Il y a toute une culture à fonder sur cette question de l'incubation. C'est beaucoup plus accessible pour les élèves de l'Ecole Centrale et d'Audencia. »** (ENSA Nantes)

**« A Audencia comme à Centrale on a naturellement des viviers pour l'entrepreneuriat, on a des options « entreprendre », les étudiants viennent, très tôt, on les prend on leur dit vous pouvez être ingénieur chez Airbus, vous pouvez aussi créer votre entreprise. (...) Il va falloir propager ça à l'ENSA »** (Directeur de l'incubateur de l'Alliance à Nantes)

Les premières expériences d'incubateurs montrent ainsi tout l'enjeu qu'il y a à diffuser l'esprit d'entreprendre chez les étudiants, pour pouvoir stimuler les projets d'entreprendre. Les écoles sont encore très novices en la matière, et en amont, n'adhèrent pas complètement à l'objectif. Tout dépend aussi de ce qu'entreprendre veut dire ...

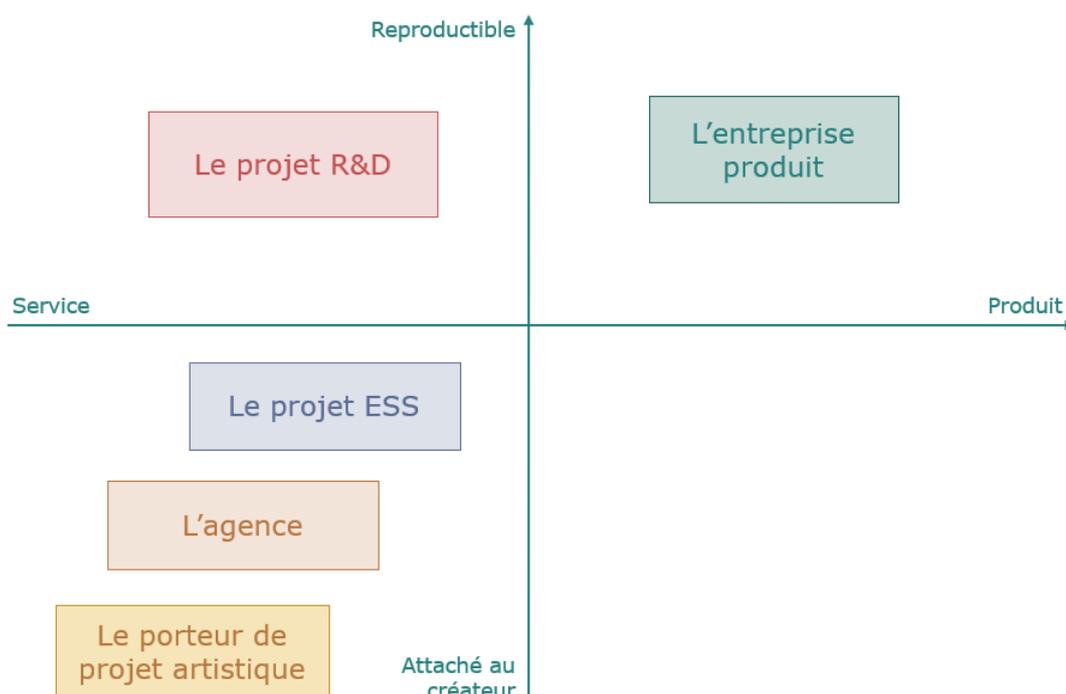
## **Dans les incubateurs, des modèles d'activité singuliers, souvent loin de la start-up et de l'industrie culturelle**

A l'heure où les premières équipes sont sélectionnées pour être accompagnées dans les incubateurs Culture Pro, il est intéressant de caractériser les projets d'activité des étudiants incubés. Les projets d'activité portés par les équipes incubées sont d'abord remarquables par leur diversité, diversité que les terminologies d'incubateur et d'entrepreneuriat, souvent associées aux formes de la « nouvelle économie », ont tendance à lisser. Deuxième élément notable, les activités incubées sont souvent très

éloignées du modèle de la start-up comme de l'industrie culturelle. Cette spécificité des activités incubées est souvent revendiquée par les porteurs des incubateurs des écoles :

**« Nous accompagnons des individus avec des projets tous très différents. Les programmes trop lambda, ou trop classiques, ne leur conviennent pas trop. Ils [les projets incubés] sont souvent entre quelque chose qui ressemble à de la recherche, à de l'application, à des champs artistiques. Et quand il y a des programmes d'innovation recherche, il y a des bouts qui vont pas la totalité. » (Enseignant design dans une école d'art et design)**

### Essai de typologisation des activités incubées dans les projets Culture Pro étudiés



Compte-tenu de la jeunesse des projets d'incubateurs, et de la matière partielle recueillie au cours de l'étude (il n'y a pas eu de revue systématique de tous les projets incubés par les écoles), cette typologie doit être prise avec précaution. L'objectif est de donner à voir, de manière exploratoire, le type d'activités que développent aujourd'hui les étudiants et diplômés formés dans le réseau ESC, pour en montrer la diversité et les principaux accents. D'une manière générale, la plupart des projets d'activité recensés sont très marqués par les valeurs de l'économie sociale et solidaire, ainsi que par l'importance accordée au processus de création et à la recherche.

**Le projet Economie sociale et solidaire.** Les porteurs choisissent un statut associatif ou de Scop. Les projets d'activité sont souvent développés en lien avec un territoire et ses habitants dans une démarche de partage de pratiques. Les porteurs ne se réclament pas d'une logique économique. Ils cherchent à répondre à un besoin qui leur semble d'intérêt général, pour des publics ou des territoires qui n'auraient pas eu accès à ces biens ou services, notamment du fait de leurs faibles moyens économiques, ou du faible maillage territorial en termes d'offre culturelle.

Ces structures accordent souvent une place nouvelle au collectif, à contre-courant de l'image d'une concurrence entre les artistes. Si cette concurrence existe, le développement de pratiques pédagogiques dans les écoles en démarche de projet à plusieurs élèves, parfois de plusieurs niveaux différents voire de plusieurs écoles différentes, a bien souvent été à l'origine de la constitution des collectifs portant des projets dans le cadre de Culture Pro. Ces collectifs viennent à l'incubateur avec de nouvelles contraintes communes au monde de l'entreprise, et notamment celle de travailler à la gestion d'équipe, parfois inconnue des jeunes diplômés, et la recherche de commandes adaptées à de telles structures.

---

#### La Confiserie de la couveuse de l'ESA Aix

Un groupe de quatre jeunes diplômés de l'ESA Aix a intégré la couveuse de l'AMI en 2018 pour travailler sur son projet de création d'activité appelé « la Confiserie ». Issus du cursus sculpture volume, souhaitant travailler en groupe pour conserver leur rapport fort avec le milieu de l'atelier et pouvoir exposer leurs œuvres, ils ont réfléchi à concevoir une activité complémentaire leur permettant de combiner pratique artistique et viabilité économique. Ils ont imaginé la Confiserie, pensée comme un atelier de production pour développer leurs pratiques, réaliser des prestations de création artistique et accueillir le grand public pour partager leur travail. Ce lien avec le grand public est fondamental dans leur modèle pour assurer « du mouvement » dans l'atelier et enrichir les travaux de chacun. Leur structure est construite sous un statut associatif, et a vocation à devenir une scop.

---

---

#### Ultramoule de l'incubateur du Cefedem Lyon

Ultramoule est un groupe de musique créé par une jeune diplômée du Cefedem Lyon dans le cadre de l'incubateur Inser-sous. Il est composé de trois femmes issues d'un cursus Conservatoire dont une a suivi par la suite une formation au Cefedem. C'est un groupe d'électro punk dont la composition exclusivement féminine fait partie intrinsèque du concept et a été réfléchi : le groupe a construit son identité autour de la lutte contre le sexisme. En plus de ses concerts, le groupe intervient au sein d'établissements scolaires pour réaliser des performances qui interrogent les élèves sur les problématiques de sexisme et d'inégalités entre les femmes et les hommes, dans une démarche de partage de pratiques et de médiation culturelle.

---

**Le projet R&D.** Certains projets, initiés et accompagnés par des enseignants, s'inscrivent dans une démarche de recherche et développement. Les jeunes créateurs travaillent sur des projets liés à une commande publique ou privée, en proposant d'aller plus loin que la simple réponse à un cahier des charges

et en apportant un regard nouveau aux problématiques formulées par les commanditaires. Ils travaillent également, en dehors de toute commande, à proposer des solutions innovantes et techniques, toujours artistiques, à une problématique qu'ils identifient et sur laquelle ils se concentrent, par le biais d'objets reproductibles auxquels sont attribués une valeur marchande. Ces structures sont notamment créées par des jeunes diplômés en design. Le projet R&D peut ensuite se transformer en des prestations de service commanditées par les entreprises aux jeunes diplômés, et en un début de création d'activité.

---

#### **Un projet à l'incubateur de la HEAR autour du recyclage des déchets**

Une entreprise alsacienne spécialisée dans le recyclage des déchets s'adresse initialement à la HEAR pour une demande « très banale » : relooker des conteneurs. L'enseignante leur propose de faire un travail de recherche en parallèle sur les questions de collecte et de tri, et passe à un appel auprès des jeunes diplômés : 10 répondent, et 3 sont pris. Les diplômés sont à leur compte, et ont une bourse de l'école. L'entreprise a passé une convention avec l'école, qu'elle finance pour le projet. L'école joue le rôle d'interface entre l'entreprise et les jeunes diplômés. « On adosse directement le dispositif à une attente d'une entreprise prête à mettre un peu d'argent pour travailler sur des problématiques de recherche et développement, qui pourront ensuite déboucher sur des commandes spécifiques auprès des diplômés. C'est du long terme. Il s'agit de travailler sur des problématiques de valorisation des déchets. C'est vraiment de la R&D et ça pourrait ensuite déboucher sur des choses beaucoup plus pratiques et concrètes, des commandes directes. » (Un responsable de la HEAR).

---

---

#### **Le projet Mollis d'une jeune diplômée incubée par l'ENSAD Nancy**

Porté par une jeune diplômée de la filière design de l'ENSAD Nancy, Mollis a débuté lors d'un projet de recherche en cours de master, portant sur l'apaisement lié aux matériaux. La jeune diplômée a travaillé ensuite au sein de l'incubateur Stand Up Artem pour développer une gamme d'objets enveloppant et apaisant pour les structures du médico-social. Elle utilise notamment la laine de mouton, un matériau très présent sur le territoire pour lequel elle a développé une vraie démarche de recherche et développement et gagné notamment un concours régional, le concours Laine et Innovation en région Grand Est, en imaginant une stratégie de redéveloppement de la filière laine dans la région. Après avoir travaillé sur son statut en tant qu'entrepreneuse et avoir recherché les bons fournisseurs, les bons partenaires, et les bons clients, elle était, lors de notre venue, dans une phase de transition pour trouver le bon modèle économique et rechercher des fonds pour continuer son développement.

---

**Le modèle de l'agence.** Plusieurs projets de création d'activité se sont apparentés à des agences. Développés au sein d'incubateur des écoles d'architecture et d'arts plastiques et de design, ils s'appuient sur le modèle classique de l'agence, apportant créativité et technicité aux clients pour lesquelles elle réalise

une prestation, pour en repenser les codes : statut juridique, souplesse des équipes, spécialité revendiquée, ... Ils sont souvent pensés en collectifs même si quelques incubés architectes peuvent commencer à développer leur projet individuellement avant de penser à agrandir leur structure.

---

### Les agences incubées à l'ENSA Marne-la-Vallée

L'ENSA Marne-la-Vallée a tourné son incubateur vers l'accompagnement à la création d'agences pour des diplômés de l'école ou d'autres écoles d'architecture ayant déjà quelques années d'expérience professionnelle. 19 agences ont été incubées la première année, dans plusieurs domaines : le secteur privé, le secteur public, le paysage et l'urbanisme.

---

---

### Le projet Envacances.work des jeunes designers de l'ESA Aix

Un duo de diplômés de l'ESA Aix a intégré la couveuse pour développer leur projet de collectif de développeur graphiste designer appelé « Envacances.work ». Pensé comme un studio de design, il est construit autour des deux porteurs de projets qui peuvent ponctuellement pour des projets spécifiques faire intervenir des artistes ou développeurs indépendants. Envacances.work est une agence nouveau modèle, puisque les deux designers piliers restent indépendants tout en travaillant conjointement. Le modèle économique qu'ils ont choisi est mixte : ils travaillent sur commande pour des indépendants, des artistes, des PME, des institutions, et dans le même temps peuvent travailler sur leurs productions personnelles. Ils communiquent sur leurs travaux par un site internet vitrine qui leur permet, même s'ils sont localisés à Aix et à Marseille, de travailler en France et à l'international.

---

**Le porteur de projet artistique.** Une partie des jeunes diplômés ont créé leur activité autour de leur pratique artistique. Les projets, parfois proches des débouchés classiques des écoles (la troupe en théâtre, l'artiste en arts plastiques, le réalisateur en cinéma, ...), sont singuliers et ne peuvent être détachés de leur créateur. Les activités créées n'ont pas pour vocation de devenir des structures de plusieurs personnes à moins d'être pensées comme une équipe pluridisciplinaire dont les compétences et les qualités artistiques d'ajoutent les unes aux autres. Dans ce cas, le « produit » de départ évolue au rythme des changements de ses créateurs. Il n'est en aucun cas reproductible par d'autres qu'eux.

**L'entrepreneur produit.** Certains projets ont adopté une dimension très « ingénieure » en développant des machines, des objets, des substances, d'une grande technicité, pouvant être brevetés, et destinés à être produits en série et vendus à des clients privés ou particuliers. Certains de ces projets ont été montés au sein d'incubateurs pluridisciplinaires conçus en partenariat avec des écoles d'autres disciplines hors du champ de la culture, et notamment des écoles d'ingénieurs, qui les ont teintés de leur approche spécifique. Ces entreprises, fondées sur les compétences de leur fondateur, ont pour vocation de grandir et d'évoluer vers des entreprises de plus grande taille, sans que le produit vendu ne s'en trouve intrinsèquement changé.

---

### **Le projet Holipresse d'un jeune ingénieur incubé à l'ENSAD Nancy**

Un jeune ingénieur diplômé des Mines Nancy, école d'ingénieur faisant partie du campus Artem avec l'ENSAD Nancy, a intégré l'incubateur Stand Up Artem en 2017. Après avoir réfléchi seul sur un dispositif de remoulage de plastique recyclé, il a pu mettre à profit l'année passée dans l'incubateur pour lancer sa petite entreprise. Est née Holipresse, une machine capable de faire fondre et de mouler du plastique manuellement pour fabriquer des objets en petites séries, et de recycler par la même occasion du plastique usagé. La presse permet par exemple de travailler au prototypage de pièces, de fabriquer des petites séries d'objets créatifs en plastique, sans nécessiter les infrastructures industrielles. Le produit a gagné de nombreux prix et appels à projet (le challenge industrie du futur, l'appel à projet Climaction, l'appel à projet Tango&Scan pour l'innovation création ou numérique, ..). La petite entreprise comptait en 2018 cinq personnes.

---

**Dans le cadre de l'appel à projet Culture Pro, en ligne avec cette typologie de projets d'activité émergents et incubés, la question de l'entrepreneuriat a souvent été abordée par les écoles sous l'angle de la « création d'activité artistique et culturelle », sémantiquement préférée par les équipes pédagogiques, les étudiants et les diplômés, plus que sous l'angle de l'« entrepreneuriat culturel ». Dans la plupart des activités créées, les projets ne sont pas détachables de leur(s) initiateur(s). Le créateur est au centre, et il n'y a pas d'objectif immédiat de reproductibilité, de croissance, de passage à l'échelle. Le premier enjeu est « d'en vivre ».**

## **Des étudiants très peu formés à la dimension économique des projets**

Autre point important, les incubateurs montrent aux écoles les lacunes des étudiants passés par le cursus traditionnel en matière économique. Ils ont très peu de notions « d'entreprise ». Et arrivent dans les incubateurs avec tout à apprendre en la matière.

Les responsables des incubateurs étudiés expliquent ainsi que leur mission principale consiste à former (presque plus qu'accompagner) les jeunes diplômés sur les notions de modèle économique. L'ANCA par exemple, monté par l'ENSA Nancy, explique avoir « radicalisé sa cible pédagogique » : l'enjeu dans les 15 jours de formation à destination des collectifs d'architectes est aujourd'hui moins de « parler d'architecture » mais de parler de « l'économie de l'architecture » :

**« Notre projet s'est précisé, autour de l'entrée développement économique. L'enjeu est d'apporter ce qu'il faut aux jeunes qui se forment pour se mettre en situation de créer de la richesse et de l'économie. Finalement, c'est une forme de radicalisation de la cible pédagogique : on parle de moins en moins de la consolidation de ce que je suis (un architecte), et de plus en plus la consolidation de ce que je ne suis pas (encore) : un acteur économique. On ne s'est pas fait plaisir en se disant : on va continuer à parler d'architecture. Non, ça c'est acquis, on est déjà diplômé. Mais on**

**va parler de l'économie de l'architecture. La question c'est comment on invente une nouvelle économie architecturale. » (ANCA, ENSA Nancy)**

**« C'est pareil dans toutes les structures de formation, ils ne font pas de formation à l'environnement juridique, fiscal. C'est complexe, ça change tout le temps, alors que tout le monde a besoin d'avoir les bases. On a été obligés de changer tous nos plans au fur et à mesure, après chaque session. On était sur de l'accompagnement et on a dû faire de la formation. On ne l'avait pas conçu comme ça, on ne peut pas faire de l'information de zéro sur l'administratif, ce qu'est un budget, comment on paye un musicien, comment on se rémunère, ... » (Un partenaire d'un incubateur d'une école du spectacle vivant)**

L'enjeu des incubateurs mis en œuvre par les écoles est, dans une dynamique de prolongation de la formation, d'initier les porteurs de projets aux contraintes et opportunités économiques, tout en respectant la philosophie de leur projet. Les accompagnateurs des projets expliquent faire un important travail de sensibilisation auprès des jeunes diplômés du réseau incubé, sur la dimension économique de la création d'activité :

**« On utilise des mots encore pire qu'entrepreneuriat : on ne parle pas de public ou d'œuvre, on parle de concurrent, de client, de produit, de prestation. On essaye de faire comprendre que c'est une histoire de sémantique, on respecte leur œuvre et on ne veut pas l'amalgamer à une paire de chaussettes, mais les banquiers sont les mêmes pour tout le monde. Une facture, un devis, c'est pareil ». (Un intervenant de l'AMI)**

**« On voit que les entrepreneurs sont très très déconnectés du marché, comment on vend un produit, par quels canaux de distribution etc. On voit qu'ils ont appris l'art, le design, mais pas comment en faire quelque chose de vendable. C'est là qu'il y a des lacunes. Le jour où ils devront aller voir un banquier, il ne va pas être sympa. Nous ne sommes pas là pour les casser mais pour être sincères. » (Le président du jury de Stand-up Artem)**

**« Les problématiques de chef d'entreprise, un designer n'est pas préparé à discuter de ces choses-là. C'est un des forts enjeux dans l'entrepreneuriat aujourd'hui : passer la porte du projet au produit. Je suis une entreprise, est-ce que je vais intégrer ma fabrication, est-ce que je vais la sous-traiter, ... c'est déjà de comprendre ces grandes dimensions là : rentrer un petit peu dans tête de l'entrepreneur. C'est ça un des gros bénéfices de tout ça, cette mutation culturelle : on ne regarde plus le projet 'tu comprends mon usager tatata', mais maintenant, 'qu'est ce que ça va produire, de la valeur, ...' (...) C'est ça un peu l'enjeu d'acculturation. » (Un membre de la direction d'une école d'art et de design)**

Même si ce sont les toutes premières prémises, il semble que les écoles intègrent progressivement ces préoccupations dans leurs réflexions pédagogiques, poussés notamment par les étudiants. C'est le cas par exemple dans une école d'architecture visitée :

**« Les architectes peuvent être d'excellent entrepreneurs, créer de l'innovation, mobiliser de nombreuses compétences, mais ils ont un rapport à l'économie un peu amateur. C'est normal, c'est une évolution. On s'est dit quelle belle occasion pour les quelques étudiants qui ont envie d'aller plus loin, d'être incubés. » (Directeur d'une école d'architecture)**

**« -Il faudrait une matière économie de gestion. Ou une option pour créer son entreprise ... (...) »**

**-La HMO [Habilitation à maîtrise d'oeuvre] vient trop tard. Il faudrait des notions d'économies dans l'architecture. On est dans notre bulle. On construit de l'architecture mais structurellement on sait pas trop comment ça fonctionne. Et économiquement on n'a jamais eu aucune contrainte ... »**

**-On ne nous apprend pas à chiffrer notre projet. » (Echanges entre des étudiants d'école d'architecture)**

Ces premiers résultats des projets montrent bien l'intérêt qu'il y a, si l'on veut développer l'esprit d'entreprendre dans les écoles du réseau, à réfléchir aux évolutions de la maquette pédagogique, et à l'introduction de nouvelles dimensions dans les enseignements, en lien avec les projets ad hoc comme les fablabs ou les incubateurs.

### **3.3. Des projets au long cours, sans modèle économique encore stabilisé**

Les projets qui ont été soutenus dans le cadre de Culture Pro, notamment quand il s'agit d'incubateurs, de fablabs, de nouvelles formations post-diplôme, nécessitent, pour se déployer, un investissement sur plusieurs années. Encore émergents, ils apprennent de leurs expériences. Le temps long, depuis la réalisation des projets jusqu'à leur valorisation auprès de partenaires et de possibles financeurs, est le maître mot. Il est nécessaire à la fois pour construire et réaliser les projets, mais aussi pour les valoriser et penser leur pérennité, notamment financière.

#### **Un temps long nécessaire pour réaliser et valoriser les projets**

Concernant la réalisation des projets d'abord. L'appel à projet a permis à certaines écoles de déposer des demandes de financement plusieurs années de suite pour un même projet. Ce financement sur plusieurs

années a permis de travailler le projet sur le long cours, en apprenant des erreurs et des approximations éventuelles du départ. Certaines écoles se sont ainsi rendu compte que les critères d'éligibilité à leur dispositif étaient trop stricts. C'est le cas par exemple du Cefedem Lyon qui avait décidé d'une limite d'âge trop basse compte tenu de l'âge moyen de leurs élèves, ou l'ENSA Marne-la-Vallée qui n'avait pas forcément prévu l'engouement de son dispositif auprès de diplômés d'autres écoles que la leur et qui en a finalement largement ouvert l'accès. D'autres, comme l'ENSA Grenoble, ont pu renforcer ou susciter des partenariats une fois les premières pierres de leur projet posées. D'autres encore ont été amenées à repenser leur dispositif après quelques mois d'existence après avoir recueilli les sentiments des partenaires impliqués par exemple dans un dispositif d'accompagnement à la création d'activité, trop orienté vers la formation et pas forcément, comme son nom l'indique pourtant, sur l'accompagnement. Les projets Culture Pro qui ont été portés plusieurs années de suite ont réellement été évolutifs et se sont nourris de leurs « erreurs » des débuts pour s'adapter plus finement aux besoins des élèves et aux attentes des partenaires. Ceux qui ont débuté en 2018 et qui ont fait l'exercice d'analyse des premiers résultats bénéficieraient d'une reconduite de l'appel à projet pour affiner leur modèle avant qu'il soit réellement prêt à être valorisé auprès de financeurs autres, ou qu'ils aient la forme requise pour s'auto-financer.

Par ailleurs, la mobilisation des élèves, notamment lorsqu'il s'agit de leur donner envie d'intégrer après le diplôme les incubateurs ou les couveuses, prend du temps. Le dispositif doit faire ses preuves à partir des premières expériences, suivies généralement avec la plus grande attention par les responsables de projet dans les écoles. C'est particulièrement vrai pour les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité. Au-delà de l'intérêt qu'ils suscitent chez les élèves ou anciens qui en bénéficient, l'enjeu après une ou deux années de fonctionnement est de recevoir davantage de candidatures à chaque début de session. Pour les projets qui sont financés au moins en partie par des participations extérieures, par exemple les fablabs ouverts aux professionnels et/ou au grand public, le temps est encore une fois indispensable pour créer une dynamique autour du lieu et assurer une visibilité suffisante auprès des bénéficiaires potentiels. L'engouement est généralement progressif et nécessite de la part des écoles un travail de communication qui prend un temps certain pour porter ses fruits. Lorsqu'il est réussi, il permet aux écoles, et notamment à celles qui ont développé des projets qui s'adressent à un petit nombre de bénéficiaires, de pouvoir réaliser une sélection parmi les candidats pour s'assurer qu'ils correspondent a priori au profil attendu en termes notamment de motivation et de prérequis.

**« A l'issue de la première année, on a demandé aux anciens d'en parler autour d'eux, et ça a fait boule de neige. On a moins communiqué l'année dernière que la première année, et on a eu 50 dossiers pour une vingtaine de places ». (Une responsable de projet d'une école d'architecture)**

**Concernant leur valorisation ensuite.** C'est un enjeu fondamental des projets lancés grâce à Culture Pro à plusieurs égards : celui de la visibilité des écoles auprès des financeurs actuels de l'école, et celui de la recherche de nouveaux financements pour assurer la pérennité des projets initiés.

Les écoles ont pu utiliser les effets de leur projet Culture Pro pour porter un discours nouveau auprès des collectivités sur lesquelles elles sont implantées sur leur capacité à lier enseignement dans le champ de la culture et développement économique du territoire. Cela nécessite d'avoir en amont « réussi » son projet et de présenter les fruits du travail mené. En travaillant avec les acteurs économiques locaux et en étant à l'origine de la création de nouvelles activités à fort potentiel pour le territoire, la crédibilité des écoles sur le champ de l'économie s'en trouve renforcée.

Le travail de valorisation est également indispensable pour aller chercher de nouveaux financements. Il est d'autant plus long que les écoles ont rarement des postes dédiés à la recherche de financement et sont un peu démunies face à l'ampleur de la tâche qu'implique la levée de fonds. Tout comme la réponse à l'appel à projet ne fait pas vraiment partie de leurs us et coutumes, la levée de fonds auprès de financeurs notamment privés est encore lointaine. Pourtant, les écoles ont en général bien intégré le caractère temporaire de l'appel à projet. Certains ont même été surpris de se voir lauréats plusieurs années de suite avec le même projet et ont continué à tenter leur chance année après année, en intégrant tout de même le besoin de réfléchir à l'« après » Culture Pro.

**« Au départ on ne pensait pas avoir plusieurs années de suite les fonds pour notre projet. On a aussi eu des fonds la deuxième année, on a tenté une troisième année et on a eu plus de fonds que les années précédentes. On cherche des financements à côté mais on n'a pas le temps de vraiment bien chercher. » (Une responsable de projet dans une école d'architecture)**

Certaines ont engagé une vraie réflexion sur le financement de leur projet une fois l'appel à projet terminé, sans que cela n'aboutisse souvent rapidement à du concret. Le recours aux mécènes par exemple a été une piste envisagée par les écoles. Elle nécessite toutefois souvent également un temps long, pour que le projet ait eu plusieurs années de vie (et de succès) et soit un vrai atout à présenter aux financeurs potentiels, « preuve à l'appui ». Compte tenu de la durée de vie de Culture Pro, peu de projets peuvent avoir d'ores et déjà suffisamment d'années d'existence pour être facilement valorisés auprès de financeurs repérés par les écoles.

Cette question de la pérennité financière n'a généralement pas été complètement résolue au moment de la création des projets. La réflexion en amont sur le modèle économique n'a souvent pas été identifiée comme nécessaire tout de suite, ou n'a pas été simple à mener.

## La question du modèle économique des projets lauréats

De façon générale les projets ont été très peu envisagés pour être dès le départ viables économiquement. Les écoles se sont laissés le temps de l'expérimentation et ont pu constater la difficulté en aval de penser un modèle autonome de long terme. Cette question a pris d'autant plus d'importance au sein des écoles qu'elle s'est posée parfois crûment au moment de l'annonce de l'année blanche consacrée à l'évaluation de l'appel à projet par le Ministère. Quel modèle économique adopter pour continuer à faire vivre des dispositifs qui pourraient disparaître s'ils n'étaient pas reconduits ? Si certaines écoles avaient dès le départ envisagé de trouver des financements annexes pour assurer l'avenir de leur projet, par le recours une fois le dispositif expérimenté et ajusté à des financeurs publics ou privés ou par le biais de recettes directement liées à l'activité des projets, d'autres au contraire ont eu du mal à construire un modèle économique viable. La taille des projets, et notamment des projets d'accompagnement à la création d'activité, a pu constituer une véritable barrière pour penser leur avenir économique.

**« Aujourd'hui notre incubateur qui existe vivote, très peu de gens sont disponibles pour le financer, il n'est pas vraiment monétarisable vis-à-vis des entrées. Certains comme l'incubateur de la ville de Paris sont sur un modèle d'intrapreneuriat, ils font payer de gros tickets à de grands groupes. Aujourd'hui on est un peu petits**

**pour jouer dans ce jeu-là. Les financements je ne sais pas où aller les chercher. »  
(Un responsable d'un incubateur d'une école d'arts plastiques)**

Même des dispositifs a priori plus proches de l'auto-financement par leur mode de fonctionnement par « entrée » et le flux de personnes qu'ils brassent comme les fablabs trouvent des difficultés soit à se financer sans autre apport, soit à assurer une disponibilité des espaces suffisante pour que les élèves puissent continuer à les utiliser en période de forte affluence de publics extérieurs.

Certains de ces dispositifs, et les incubateurs notamment, peuvent poser la question de leur coût au regard du nombre de bénéficiaires accompagnés. Est-ce à l'école de financer « quelques étudiants » pour leur projet ? D'autant plus qu'ils ne sont plus alors réellement étudiants, puisque le temps de l'après-diplôme sort, du moins temporellement, de la formation initiale. Il ne s'agit plus alors vraiment pour certains d'une politique traditionnelle d'enseignement supérieur avec des programmes pédagogiques conçus pour l'ensemble d'une promotion, mais plutôt sur une politique sélective qui s'apparente à du développement économique.

Si la pertinence du financement par l'école de dispositifs sur le temps de l'après-diplôme n'a pas vraiment été remise en cause en général dans les écoles porteuses de projets d'accompagnement à la création d'activité, l'écueil du faible nombre de bénéficiaires chaque année a été en revanche bien identifié.

**« On essaie d'avoir une espèce de logique dans ces dispositifs, on se rend compte qu'on a une responsabilité en tant qu'établissement d'enseignement supérieur par rapport à la préparation des étudiants et l'accompagnement des diplômés vers l'après diplôme mais il va de soi que nos missions prioritaires sont sur la formation initiale » (Un responsable d'incubateur d'une école d'arts plastiques)**

Pour ne pas ponctionner le budget général de l'école, la recherche de financements annexes est apparue d'autant plus indispensable. Certains ont travaillé des partenariats pour fonctionner principalement grâce à du mécénat de compétences d'entreprises culturelles de la région (le Cefedem Lyon par exemple). D'autres ont pensé un dispositif de long terme impliquant la participation pleine d'entreprises privées sur un modèle proche de l'intrapreneuriat<sup>1</sup>.

**« La nouvelle formule qui aujourd'hui est testée est beaucoup plus concrète. On a à peu près les mêmes services en termes d'accompagnement et de coaching, mais en adossant directement le dispositif à une attente d'une entreprise prête à mettre un peu d'argent pour travailler avec l'aide de l'école sur des problématiques de recherche et de développement qui pourra déboucher sur commandes spécifiques. C'est du long terme. » (Le responsable de l'incubateur de la HEAR)**

Ces réflexions sont particulièrement initiées par les écoles qui ont choisi de se lancer sur les dispositifs d'accompagnement à la création d'activité car ce sont généralement les projets les plus coûteux. L'ESA Aix alloue par exemple 12 300 € pour l'accompagnement en couveuse de 4 ou 5 jeunes diplômés par an. L'ENSAD Nancy a prévu un budget de 25 000 € pour son incubateur pluridisciplinaire qui accompagne 4

---

<sup>1</sup> L'intrapreneuriat est un dispositif par lequel un salarié d'une entreprise, en accord avec elle et en gardant son statut de salarié, travaille à un projet d'activité qui peut à termes intéresser son entreprise.

projets par an et leur alloue une bourse mensuelle de 550 €. Les fonds alloués dans le cadre de l'appel à projet sont utilisés pour financer les intervenants ou les structures accompagnant les élèves, pour financer certains frais liés au développement des projets (transports sur le territoire d'un partenaire à un autre, déplacement de matériel, ...). Les intervenants et les structures peuvent être rémunérées ou au contraire contribuer soit financièrement soit en mettant à disposition des lieux et/ou des compétences. Les écoles estiment difficile de généraliser les dispositifs à davantage de jeunes diplômés. Ils manquent pour certains de maturité et peuvent avoir besoin de temps pour faire mûrir un projet de création d'activité. Dans d'autres cas les promotions sont petites et il est compliqué de faire en sorte que tout le monde souhaite se lancer dans une création d'activité. Certaines écoles, notamment en arts dramatiques et en architecture, essaient même d'orienter leurs jeunes diplômés vers autre chose que la création de leur propre structure, qui prennent souvent la forme respectivement de compagnies et d'agences, pour les amener à expérimenter d'abord le métier et penser différemment la création d'activité.

Par ailleurs, si l'on regarde les promotions d'incubés, on voit que les écoles raisonnent généralement en termes de projet plus qu'en termes de porteurs de projets, afin de pouvoir éventuellement palier les sorties de dispositifs en cours d'accompagnement. Finalement, si quelques projets bénéficient à chaque fois d'un accompagnement en incubateur notamment, autour de 2 à 4 projets en moyenne si l'on regarde les bilans fournis par les écoles qui se sont lancées sur cette voie, ils sont souvent montés par des groupes de deux à quatre anciens élèves issus d'une ou de plusieurs écoles. Ils permettent alors à un nombre bien plus important de personnes de bénéficier de l'accompagnement à la création d'activité.

Enfin, pour les écoles, les projets en particulier de création d'entreprise, ayant pour ambition de recruter en dehors des porteurs de projet et qui nécessitent donc que le « produit » ou la prestation vendus ne soient pas intrinsèquement liés uniquement à l'artiste qui le pense et/ou qui le réalise, sont analysés également en termes de potentiel de recrutement après quelques mois ou années de fonctionnement. Le nombre de bénéficiaires directs des projets Culture Pro ne préfigure pas le nombre de bénéficiaires potentiels une fois le projet lancé.

La question du coût se pose, que l'on souhaite créer un incubateur interne ou faire appel à un incubateur existant. Pour les incubateurs internes, cela nécessite un investissement considérable en moyens humains pour développer la structure du projet puis coordonner l'accompagnement avec l'ensemble des partenaires impliqués.

L'association avec un incubateur ou une couveuse existante n'est pas forcément le moyen le plus efficace pour réduire les coûts. L'accès à ce type de structures est généralement payant et peut représenter plusieurs milliers d'euros par an et par bénéficiaire. Dans le cadre de Culture Pro, certains projets faisant intervenir des incubateurs existants utilisent ainsi les fonds alloués à l'accompagnement pour financer les inscriptions des anciens élèves dans les structures.

#### **Illustration : la couveuse Popart de l'Ecole Supérieure d'Art d'Aix-en-Provence**

L'ESA Aix a mis en place une convention de partenariat de couveuse avec une structure d'accompagnement bien implantée sur le territoire Marseillais, l'AMI, à l'origine plutôt spécialisée dans le soutien à l'émergence dans le secteur de la musique mais aux intérêts pluridisciplinaires. Les deux structures avaient déjà collaboré par le passé. L'ESA Aix dispose en effet d'un laboratoire de création sonore et avait pu déjà travailler en 2011 avec l'AMI dans le cadre d'un festival.

La structure a pu adapter ses méthodes au champ des arts plastiques et du design, en accueillant plusieurs porteurs de projet sur une durée d'un an trois années de suite, tout en conservant sa philosophie : une inscription dans le champ des industries culturelles et créatives.

Elle a mis officiellement en place une couveuse, mais en pratique elle est précédée par une phase d'incubation des projets permettant de les travailler avant d'entrer en phase de test « grandeur nature ». L'année d'accompagnement au sein de l'AMI est payée par l'ESA Aix qui débourse plusieurs milliers d'euros pour financer leur inscription dans la couveuse.

La question de l'utilisation d'incubateurs mutualisés entre écoles peut se poser, notamment pour en réduire les coûts ou du moins augmenter le nombre de bénéficiaires, et créer des écosystèmes plus diversifiés. Elle implique toutefois un travail long de mise en réseau et de construction de partenariat, et, comme dans le cas des fablabs, de mobilité des jeunes diplômés sur un territoire.

## 4. Un appel à projet pertinent, à mieux structurer

### 4.1. Les multiples fonctions positives de l'appel à projet

Dans les écoles, l'appel à projet a joué différents rôles, qui excèdent la dimension financière.

#### L'émergence d'un nouveau projet

Dans de nombreux cas, l'appel à projet a favorisé la mise en œuvre d'un nouveau projet, d'une ampleur inédite, sur une thématique auparavant peu explorée (le soutien à la création d'activité chez les diplômés). Culture Pro a joué le rôle de starter dans des écoles où le terrain était déjà propice à l'émergence du projet : une réflexion déjà engagée, un directeur qui a identifié des enjeux pour son école, un enseignant ou une équipe d'enseignants mobilisés. Le budget Culture Pro a permis aux écoles de se lancer dans une logique d'expérimentation, pour des projets qui avaient besoin d'être testés grandeur nature. Culture Pro a encouragé des directeurs d'école à s'emparer d'un sujet qu'ils avaient envie d'explorer depuis quelques années, de mobiliser une équipe grâce à un budget de démarrage.

**« Je suis enseignante au sein de l'école. Ça fait longtemps que je milite pour la professionnalisation des étudiants, pour que les diplômés soient le plus et le mieux ancrés dans une réalité professionnelle et entrepreneuriale. Ça fait longtemps qu'on y réfléchissait. L'année dernière, la direction a proposé un test, pour l'accompagnement des jeunes diplômés. » (Une enseignante d'une école d'art et design)**

**« Ce sujet du collectif est un sujet qui est « tendance », il revient dans le milieu des architectes. En tant que lieu de formation et de recherche, je me suis dit : 'est-ce qu'il n'y a pas lieu d'accompagner ce mouvement avec une dimension pédagogique et scientifique ?' C'est là qu'est arrivé l'appel du Ministère. C'est la conjonction là-dessus. » (Directeur d'une école d'architecture)**

L'accompagnement des jeunes diplômés pouvait être déjà mené dans ces écoles de manière relativement informelle, pour certains étudiants. Le projet, grâce à Culture Pro, s'est structuré, consolidé avec des apports extérieurs que les financements ont permis de mobiliser. L'appel à projet a par ailleurs imposé aux écoles de formaliser leurs objectifs (pour la réponse à l'appel à projet), les modalités de mise en œuvre, les résultats attendus, les aidant à aller plus loin dans la réflexion. Culture Pro a encouragé les écoles à développer des projets mieux pensés, et plus ambitieux.

**« Ça vous oblige à structurer ce que vous faites déjà. Avant Culture Pro, on s'était déjà posé les questions. Mais on a dû expliquer ce qu'on faisait, ce qu'on voulait faire, et on a dû convaincre. L'objet de ce type de dossier c'est de se montrer légitime et crédible. De ce fait-là on est allé plus loin dans notre réflexion. » (Une enseignante d'une école d'art et design)**

## **Le « pied dans la porte »**

Culture Pro est, pour un certain nombre de projets, **le premier acte de reconnaissance de sa valeur, le premier financement obtenu**. L'équipe n'a plus d'autre choix ensuite que de se mobiliser pour compléter les financements, rassembler une équipe, mettre en œuvre l'action. Les projets demandent une énergie importante de l'équipe pour obtenir les financements nécessaires, monter le projet en termes de programme, de partenariat, de logistique. Le fait d'être lauréat est un réel encouragement des promoteurs du projet sur un sujet nouveau, pas toujours consensuel au sein des écoles. Dans le cas de la pépinière que va développer TALM pour ses restaurateurs jeunes diplômés (et d'autres écoles autour d'elle), « cela crée une prise de conscience », explique le porteur de projet, « cela initie un mouvement », « on met le doigt dans l'engrenage. On se sent un peu obligé, quelque part cela pousse à aller plus loin ». Les promoteurs du projet au sein de l'école ont aussi davantage confiance pour aller chercher les autres financements possibles, notamment dans le champ des acteurs de l'entrepreneuriat :

**« Le financement de Culture de 6 500 euros pour la pépinière permettrait cette première phase d'équipement. Ça ne permettra pas d'aller au bout, mais cela permettrait le premier lancement. Cela nous encourage à aller trouver d'autres financements, peut-être plus autour de l'accompagnement de la création d'entreprises : à aller chercher des financements chez les acteurs de l'entrepreneuriat. Ça permet de lancer le projet. » (Directrice des études de TALM)**

A l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble, suite à la constitution du dossier et à la formalisation du projet pour Culture Pro, l'ENSA se sent outillée pour répondre à un appel à projet publié par l'IDEX Université Grenoble Alpes « Transformation pédagogiques, learning by doing ». Ils ont également prévu de répondre à des appels à projet de la Métropole. Si l'IDEX représente la part majeure du financement, la part de l'appel à projet Culture Pro permet « d'acter le partenariat du ministère » et de contribuer à des dépenses qui ne sont pas éligibles sur l'IDEX (assurance, loyers...).

## La structuration d'une stratégie globale sur la professionnalisation

**Certaines écoles ont délibérément choisi de ne pas présenter un projet phare dans le cadre de l'appel à projet, mais de présenter une stratégie globale d'établissement, composée de multiples actions** au financement desquelles Culture Pro vient contribuer. Dans le cas de l'ENSA Bourges par exemple, le directeur explique : « on ne souhaitait pas mettre en évidence un dispositif par rapport à un autre », on présentait « un dispositif de transversalité qui venait conforter un dispositif très riche, l'accentuer dans certains aspects, et affirmer quelque chose qui pouvait avoir un caractère assez général. » L'ENSA Bourges a ainsi été financée dans Culture Pro pour plusieurs actions : la création d'un environnement fablab, la mise en place d'un module pédagogique sur le numérique, le soutien aux activités et aux projets professionnalisants d'étudiants et de jeunes artistes, l'organisation d'actions de sensibilisation aux milieux professionnels et le financement de matériel nécessaire à la réalisation d'expositions. Dans le cas de l'ENSAD Amiens, de la même manière, l'appel à projet a permis de financer un ensemble d'actions : le financement de la convention avec le fablab du territoire, l'accompagnement de projets lauréats d'un programme de la Région (la Friche numérique), le Studio Mobile (projet d'étudiants pour le Bus à Haut Niveau de Service d'Amiens Métropole), les cours et conférences de préparation à la vie professionnelle, ...

La visite des écoles montre bien que l'objectif de professionnalisation est présent dans de nombreuses actions des écoles. Les projets Culture Pro sont rarement présentés par les écoles comme un élément à part. Ils sont tricotés dans une stratégie d'ensemble qui passe par de nombreux leviers : les stages, les séjours à l'étranger, les séminaires d'ouverture sur le monde professionnel, la formation continue, les doubles cursus avec d'autres écoles/Universités, les mises en situation professionnelles pendant le cursus, le développement du réseau des alumni, ...

Pour ces écoles qui ont fait le choix de présenter dans l'appel à projet un ensemble d'actions, **Culture Pro a été l'occasion de mieux structurer la stratégie globale sur la professionnalisation**. Le fait de devoir écrire la réponse, formuler les tenants et aboutissants des actions, les relier à des objectifs généraux de l'établissement, les a aidés à avancer sur cette question, au-delà des actions prises indépendamment les uns des autres.

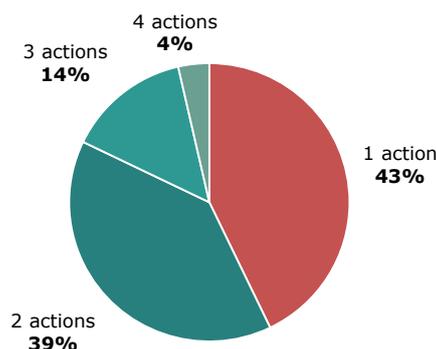
**« Culture Pro nous a permis de mettre le doigt sur cet ensemble de manière plus directe et de le présenter : « on en est là. Il y a ça, ça, ça ... Cela nous a permis de relier les éléments dispersés de l'école et de voir comment, en prospective, et en demande, on peut faire reconnaître cette dimension. » (Un directeur d'école d'art et de design)**

Il faut noter que c'est **la majorité des écoles (57%), qui ont financé plusieurs actions dans le cadre de leurs projets Culture Pro**. Ce financement de grappes d'actions révèle la multiplicité des besoins dans les écoles. L'appel à projet invitait à financer au moins un des projets de type fablab, coworking, pépinière, couveuse, incubateur, cluster ou grappe d'entreprises. Les écoles ont souvent financé au moins un de ces types d'actions dans leur projet, tout en le jumelant avec d'autres types d'actions (séminaire de sensibilisation au monde professionnel, mise en situation professionnelle, ...). Cela témoigne de la diversité des enjeux liés à l'insertion professionnelle des élèves des écoles du réseau ESC, et des différents angles d'attaque choisis par les écoles en fonction de leurs priorités d'action et de leur stratégie d'établissement. Le soutien à la création d'activité et au développement de l'entrepreneuriat ne

sont pas les seuls enjeux pour les écoles aujourd'hui. Pour beaucoup, elles ont travaillé, en même temps, à la fois la question de l'accompagnement des projets des jeunes diplômés et celle de la professionnalisation des étudiants en cours de cursus.

**Part des lauréats ayant mis en place dans le cadre de Culture Pro...**  
[Base : 57 lauréats]

*Source : bilans et candidatures à l'AAP Culture Pro fournis par les écoles*



Note de lecture : ensemble des actions mises en place par les établissements dans le cadre de Culture Pro sur les 4 éditions de l'appel à projet. Une même action développée sur plusieurs années est comptée une seule fois.

## La valorisation de l'école et son rayonnement

L'appel à projet a permis aux écoles lauréates, via leurs projets, de rayonner positivement auprès de leur réseau de partenaires, celui-ci comprenant les collectivités locales qui les financent par ailleurs. Il a été dans certains cas un très bon moyen pour les écoles de se rapprocher des collectivités, afin de pouvoir intégrer la question de leur soutien et du développement de l'environnement professionnel des jeunes diplômés sur le territoire d'implantation de l'école. Les écoles voient ainsi dans le soutien aux jeunes diplômés une contribution forte à l'objectif d'implantation territoriale à la fois des anciens étudiants de l'école, et par leur biais de rayonnement de l'école sur le territoire. Via les projets Culture Pro des écoles, certaines collectivités prennent ainsi conscience du vivier que représentent les jeunes diplômés des écoles d'art sur les territoires. C'est le cas par exemple d'Amiens Métropole avec le projet Studio Mobile : des étudiants puis jeunes diplômés de l'Ecole Supérieure d'Art et de Design ont accompagné la collectivité pour imaginer un système très innovant d'information des voyageurs du nouveau Bus à Haut Niveau de Service.

**« On s'est rendu compte qu'on avait énormément de matière grise sur le territoire qu'on ne connaissait pas. Autant de matière positive qui nous tendait les bras. (...) Il y a une mine... Il y a un travail incroyablement précis et pertinent produit par l'ESAD. (...) Les écoles produisent des designers juniors qu'on ne sait pas garder sur le territoire. Il faut qu'on développe la culture du design. Il y a des passerelles à**

**créer pour leur donner une chance d'évoluer sur le territoire. » (Un responsable d'Amiens Métropole)**

Dans d'autres collectivités, l'ambition de créer des filières structurantes et coordonnées entre les écoles, les manifestations culturelles, les lieux de diffusion, ... est déjà présente, et les projets de type Culture Pro sont des projets intéressants qui contribuent à faire ces passerelles-là entre la formation initiale et la vie artistique et culturelle professionnelle (dans le cas de l'École Nationale Supérieure d'Art Dramatique de Montpellier et de Montpellier Méditerranée Métropole par exemple).

Avec ces projets d'accompagnement des jeunes diplômés, les écoles développent aussi leur réseau auprès des entreprises du territoire, ce qui a des impacts sur l'école à tous les niveaux. Dans le cas de la HEAR par exemple, c'est tout un écosystème avec les entreprises du territoire qui se met en place, et qui joue un rôle-clé dans la professionnalisation des élèves et dans leurs premiers pas de jeunes diplômés. La HEAR organise par exemple des sélections via des concours que pilote l'école pour répondre à des attentes très précises d'entreprises. Cela permet aux entreprises d'être mises en contact avec des jeunes créateurs et de bénéficier de l'avis de l'école pour identifier le profil le mieux adapté à leur demande. L'école organise des appels à manifestation d'intérêt auprès des étudiants et jeunes diplômés. Les jeunes diplômés sont mis en situation pour produire une première réalisation (tout le monde est rémunéré). Les meilleurs sont retenus et bénéficient de contrats directs avec l'entreprise. L'école est gagnante : les entreprises, parallèlement, soutiennent l'école, en devenant mécènes, et membres des Amis de l'école.

Avec ces nouveaux projets « d'après-diplôme », les écoles se taillent un rôle en matière de développement économique du territoire.

**« Notre rôle c'est aussi de créer des connexions vertueuses entre le tissu local et les jeunes designers qu'on aimerait voir s'installer sur le territoire. Une de nos vocations est d'attirer des talents venant de partout et ensuite de les inciter à s'installer à proximité de l'école. » (Un responsable d'école d'art et de design).**

L'appel à projet a également suscité davantage de visibilité des écoles auprès de potentiels futurs étudiants (nationaux ou internationaux, comme pour l'ENSA Marne la Vallée), dans une stratégie d'ancrage territorial plus fort ou d'ouverture à d'autres espaces géographiques.

## **La légitimation symbolique, en interne, du sujet professionnalisation**

Certains directeurs d'établissement ont mentionné également l'intérêt de Culture Pro pour légitimer symboliquement le sujet de la professionnalisation et le soutien à la création d'activité comme une des priorités pour l'établissement. L'importance accordée au sujet par le Ministère, au travers de l'appel à projet, permet à la direction de mobiliser une équipe pédagogique parfois récalcitrante et/ou les conseils d'administrations du bienfondé de ces orientations.

## 4.2. Le manque d'accompagnement des projets

### Culture Pro, une identité brouillée

Dans le réseau, l'appel à projet a été compris de différentes façons : certains y ont vu surtout l'enjeu du développement de l'entrepreneuriat culturel, d'autres un appel à projet plus large, concernant l'insertion professionnelle, dans tous ses débouchés, des étudiants et des jeunes diplômés. Certains l'ont vu comme étant centré sur l'après-diplôme, d'autres pour les étudiants en formation. Certains ont compris qu'il fallait obligatoirement une nouvelle action à chaque nouvelle édition. Certains se sont limités et n'ont pas répondu car ils ont compris que le financement ne pourrait se faire que sur une année (et cela ne leur suffisait pas pour monter le projet). Dans les faits, la sélection a pu retenir finalement ces différents types de projets sans limitation (avec parfois un financement pluriannuel), donnant à voir des critères de sélection beaucoup plus larges que ceux qui étaient compris initialement dans la communication sur l'appel à projet. La lecture des différentes communications sur l'appel à projet montre bien cette ambivalence entre d'un côté un appel à projet très tourné « entrepreneuriat » (ce que certains dénoncent comme un symptôme de la toute-puissance de la « start up nation »), et de l'autre des termes qui renvoient à l'ensemble beaucoup plus large des questions de professionnalisation au sein des établissements. L'appel à projet s'appelle ainsi « soutien à la professionnalisation et à la création d'activité », ensuite surnommé « Culture Pro », invitant à davantage interpréter l'appel à projet comme finançant des actions innovantes concernant la professionnalisation des étudiants au sens large. De l'autre, l'appel à projet invite les écoles à présenter au moins un projet de type fablab, coworking, incubateur, ... tout en mettant au cœur de l'appel à projet deux objectifs très tournés entrepreneuriat : resserrer les liens entre création, innovation et industrie d'une part, encourager la diffusion de la culture entrepreneuriale et d'innovation d'autre part.

Les candidats n'ayant pas été retenus (parfois à plusieurs reprises) n'ont pas toujours compris le motif de refus, et ont jugé l'appel à projet très peu transparent. Certaines écoles nationales ont pu notamment avoir le sentiment de ne pas avoir été retenues comme lauréates, parce qu'étant considérées comme plutôt bien dotées financièrement par ailleurs.

### Une faible utilisation du label Culture Pro

La multiplicité des noms portés par l'appel à projet au long des quatre années n'a pas facilité l'appropriation de l'appel à projet par le réseau. Le nom Culture Pro est de loin le plus apprécié, car il est selon les écoles plus court et plus direct, plus accrocheur pour communiquer auprès des partenaires et de potentiels financeurs. Mais il est encore trop récent pour en apprécier la portée.

Au-delà du nom « Culture Pro » en tant que tel, l'appel à projet a relativement peu de visibilité au sein des établissements. L'appel à projet est généralement resté du côté de l'administratif (c'est de l'ingénierie financière). Il n'y a pas de communication autour de l'appel à projet (nous avons souvent commencé nos entretiens en présentant l'appel à projet). A quelques exceptions près, les élèves ou diplômés bénéficiaires

comme les partenaires ont souvent du mal à identifier ce à quoi correspond Culture Pro, et ne savent pas que c'est un dispositif financé par le Ministère de la culture.

Si le label Culture Pro en tant que tel est relativement peu utilisé, certaines écoles valorisent néanmoins lors de leurs levées de fonds le fait d'avoir été soutenus par le Ministère pour le projet. Pour ces écoles, le soutien du Ministère de la culture compte beaucoup pour mobiliser des financements. Pour l'instant, c'est le nom du Ministère qui est utilisé par ces écoles et bien identifié par les partenaires. Il peut être également utilisé par les bénéficiaires pour aller lever des fonds afin de poursuivre le lancement de leur projet professionnel, notamment lorsqu'il s'agit de convaincre du sérieux du projet.

## **Un pilotage national de l'appel à projet avec très peu d'implication des DRAC**

Le pilotage national est perçu par les écoles comme très lointain. Elles ont reçu l'appel à projet via un mail dans la boîte du directeur. Si certaines ont pu joindre le Ministère après avoir reçu une réponse négative à leur demande de financement, elles ont rarement été informées du lancement de la démarche de vive voix, ou sollicitées pour échanger sur leur projet. La difficulté du DREST à obtenir les bilans de la part des écoles peut être lue comme un symptôme de cette distance. Les écoles ne sauraient pas bien à quoi sert le bilan, ce qui est attendu réellement comme résultat dans le cadre de l'appel à projet, dans quel contexte il s'inscrit, comment va se poursuivre l'appel à projet, ...

Localement, les DRAC n'ont pas été dans la boucle, ou très peu, de Culture Pro. Elles le regrettent, et aimeraient être davantage associées.

**« On n'a pas vu passer la moindre chose sur Culture Pro. Ça se fait en direct quasiment avec la centrale. » (Une DRAC)**

**« Le projet Culture Pro est passé au-dessus de nos têtes. On n'est pas mêlé à l'étude des projets. Personne ne nous demande notre avis. » (Une autre DRAC)**

**« Culture Pro est plutôt anonyme voire discret ». (Une autre DRAC)**

Les DRAC présentent différents cas de figure. Certaines DRAC rencontrées connaissent assez peu les écoles, et ont peu de visibilité notamment sur le devenir des jeunes diplômés. Elles se prononcent moins sur la question de leur entrée dans la vie active. Cela tient notamment au fait qu'elles n'ont pour beaucoup pas de conseiller dédié à l'enseignement supérieur culture, si ce n'est pour quatre d'entre elles (Grand Est, Hauts-de-France, Provence Alpes Côte d'Azur, Ile-de-France), et que les écoles sont suivies par des conseillers différents selon leur discipline. Certains conseillers sont à l'inverse se mobilisent vraiment sur cette question, et ont pu mettre en place avec les écoles des projets vraiment intéressants sur la question de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. C'est notamment le cas de Fluxus dans le Grand Est. Dans le Centre Val de Loire, la DRAC soutient le CEPIA - Centre d'Étude au Partenariat et à l'Intervention Artistiques. La formation se déroule sur 8 semaines pendant toute l'année universitaire. Les artistes suivent un programme de rencontres professionnelles en milieu scolaire, carcéral, psychiatrique, et montent en compétences sur la médiation culturelle. Dans les Hauts-de-France, la DRAC a été quant à elle à l'initiative du dispositif Pas à Pas, un dispositif de tutorat dans le domaine de la danse. Ces DRAC,

impliquées dans ces problématiques de l'après-diplôme, ne sont pas pour autant dans la boucle des projets Culture Pro. Les conseillers connaissent généralement bien les projets portés par les écoles, mais sans toujours savoir (ou avoir repéré) que ces projets sont financés par le Ministère de la culture via l'appel à projet Culture Pro.

Les projets Culture Pro sont étudiés par un jury national composé du DREST, de la DGCA, de la DGP, de la DGMIC et de personnalités qualifiées. Les projets ne sont pas instruits par les DRAC elles-mêmes, et ne font pas vraiment l'objet d'une gouvernance locale incluant les collectivités locales, pour organiser notamment le co-financement des projets.

## Un suivi à distance des projets

Peu d'échanges se nouent en amont des réponses à l'appel à projet, au moment du repérage ou de la construction des projets. Les équipes dans les écoles ont souvent été au courant assez tard, plutôt à la dernière minute, de l'opportunité de répondre à l'appel à projet. Le directeur relaie souvent l'information de manière relativement tardive, et le projet est rédigé dans l'urgence. Plusieurs équipes dans les écoles regrettent notamment les limites du circuit actuel de circulation de l'information. L'information transite aujourd'hui uniquement par les directeurs, les référents dans les écoles regrettent de ne pas être un interlocuteur direct du Ministère.

En répondant à l'appel à projet, les promoteurs des projets avaient par ailleurs le sentiment d'envoyer une « bouteille à la mer », n'étant pas certains de ce que le Ministère attendait, de ce qui allait donner des chances à leur projet. Les écoles appellent ainsi souvent de leur vœu plus d'échanges bilatéraux avec les pilotes de l'appel à projet, pour s'approprier davantage les objectifs de l'appel à projet, et construire une réponse mieux adaptée.

L'instruction des dossiers semble se faire assez peu en lien avec l'étude de la stratégie globale de l'établissement sur la question du soutien à la professionnalisation. Le projet est étudié en tant que tel (« à part »), et moins comme un élément de la stratégie de l'établissement. Ce projet sur l'après-diplôme est-il la priorité aujourd'hui de l'établissement ou faut-il l'encourager à investir d'abord un autre volet (par exemple assurer déjà bien le volet « professionnalisation » des étudiants en cours de cursus, avant d'investir l'après-diplôme, ou en tous cas mener les deux concomitamment) ? Culture Pro n'est pas mobilisé comme un outil de négociation avec l'établissement sur sa stratégie générale concernant le sujet « professionnalisation ». Il est assez peu instruit également en lien avec l'analyse d'un contexte local (Quels partenaires faudrait-il davantage mobiliser ? Y a-t-il la place pour ce projet dans l'écosystème local ? Y a-t-il des opportunités pertinentes en termes de mutualisation ?).

Il n'y a pas ailleurs pas d'accompagnement des écoles dans l'aide à lever d'autres fonds, ce qui peut pénaliser la pérennité des projets. Les écoles étudiées ne se sont pour certaines pas du tout préoccupées de « l'après Culture Pro » et n'ont pas de perspectives de co-financement qui permettraient de pérenniser le projet.

Il faut noter enfin que lorsqu'un accompagnement a été fait, il a porté ses fruits. C'est le DREST par exemple qui a encouragé l'INP à répondre à l'appel à projet Culture Pro, ce qui a amené l'institut à présenter un projet mutualisé intéressant avec TALM. Dans le cas du Cefedem, le retour circonstancié sur les raisons du refus de leur projet pour la commission a fait évoluer le projet vers plus d'ambition et de

partenariat. Les tables rondes organisées dans le cadre des forums Entreprendre dans la culture, où des écoles lauréates ont pu être conviées par le DREST à partager leur expérience de Culture Pro et à présenter leur projet, ont été appréciées des orateurs comme des participants.

## **Avec les collectivités locales, peu d'échanges autour de Culture Pro**

D'une manière générale, l'appel à projet Culture Pro en tant que tel n'est pas bien connu des collectivités locales. Cela n'empêche pas les collectivités locales dans certains cas de bien connaître les projets développés par les écoles, par ailleurs financés par Culture Pro. Le positionnement des collectivités locales est extrêmement varié, selon les territoires, les écoles, et la typologie des projets.

Dans tous les cas, l'appel à projet Culture Pro n'est pas associé à un échange avec les collectivités locales autour du projet de l'école. L'ENSA Nantes par exemple mobilise le financement Culture Pro pour conventionner avec l'incubateur de l'Ecole Centrale de Nantes, qui dispose par ailleurs d'importants financements de la Région. Le financement apporté par Culture Pro est limité, au regard des enjeux de développement économique portés dans le cadre du Contrat de Plan Etat Région. L'ESAD Montpellier mobilise Culture Pro pour financer le projet du Théâtre du Hangar, mais la Métropole de Montpellier n'a pas la visibilité de ce financement, et a plutôt le sentiment d'un Etat relativement absent sur ce projet, et encore trop peu impliqué financièrement.

Dans plusieurs cas, les écoles peinent à mobiliser les Régions, parce qu'elles ont du mal à accéder aux services chargés de l'insertion et de la formation professionnelle (ou développement économique). Leurs interlocuteurs habituels sont du côté des services culturels. Elles attendent pour certaines d'avoir davantage expérimenté le projet pour se tourner vers les collectivités, et mobiliser des co-financements.

Sur plusieurs territoires, des collectivités locales sont très impliquées dans le soutien à la création d'entreprise ou dans la réflexion sur la création de filières artistiques et culturelles structurées depuis l'école jusqu'aux lieux de diffusion pour accompagner des parcours d'artistes. Il y a notamment des réflexions et actions intéressantes de certaines Métropoles sur la question de la professionnalisation des étudiants (ex. Montpellier, Grenoble, Nantes). Mais quand Culture Pro s'inscrit dans ces dynamiques, c'est uniquement via les réflexions des directeurs d'établissement. Il y a encore peu de réflexion concertée Etat-école-Collectivité autour de la stratégie d'ensemble relative à la professionnalisation, et, de la manière dont le dispositif Culture Pro est mobilisé au service de cette stratégie.

## **Peu de capitalisation entre écoles**

Mis à part quelques projets bien connus dans le réseau (comme l'incubateur Stand Up d'Artem), les écoles avec lesquelles nous avons échangé lors de l'étude ne connaissent pas, ou pas bien, les autres projets lauréats. Les écoles regrettent la faiblesse de la communication et de l'animation autour de l'appel à projet, même s'il y a toujours une ambiguïté de leur part : elles aimeraient mieux connaître les actions des autres écoles, tout en étant assez « jalouses » de leur projet dans un contexte de « concurrence » entre les écoles. Certaines manifestations comme Entreprendre pour la culture ont été l'opportunité pour des écoles

de présenter leur projet (par exemple l'ENSAD Nancy et l'incubateur Stand Up Artem lors du forum Grand Est). Mais il a manqué un lieu de réflexion transversale entre écoles sur des sujets clé d'expérimentation de Culture Pro, comme l'incubateur, le fablab, les séminaires d'ouverture au monde professionnel, la place des mises en situation professionnelle dans les cursus, ... Les écoles expérimentent « dans leur coin ». Les réflexions, essais-erreurs, ne font pas l'objet d'un transfert de connaissance et de compétence entre écoles. Chacune « repart de zéro ». C'est d'autant plus dommage que les réflexions peuvent être très riches et étayées dans les établissements. Commencent à se consolider dans le réseau des expertises assez pointues, qui ne sont pas valorisées ni partagées.

Les échanges portant sur Culture Pro, quand ils ont eu lieu, se sont faits de manière informelle. Certaines écoles ont ainsi individuellement pris contact avec d'autres établissements du réseau au moment de concevoir leur premier projet afin de prendre connaissance de ce qui se faisait, des projets susceptibles d'être lauréats, des critères valorisés par le jury de l'appel à projet et des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets. Ces échanges ont été de véritables moteurs pour certains établissements.

# Partie 2. Les recommandations

## 1. Relancer l'appel à projet dès l'année 2020, à moyens constants

L'appel à projet a suscité une implication forte du réseau des écoles, avec une large couverture du réseau. Il résonne avec un sujet de préoccupation des écoles, et un volontarisme en termes de projets sur ce champ du soutien à la professionnalisation et à la création d'activité. Il a permis, dans de nombreux cas, d'expérimenter de nouveaux projets qui répondent aux besoins des étudiants et jeunes diplômés.

Nous recommandons de poursuivre l'appel à projet, avec une nouvelle édition dès l'année 2020. Après cette « année blanche » de 2019, il est important de relancer l'appel à projet dès l'année prochaine, pour capitaliser sur la dynamique créée depuis plusieurs années dans le réseau.

Les projets lancés en 2018 et en 2017, qui n'ont pas pu être financés en 2019, sont aujourd'hui fragilisés : ils ont réduit la voilure, et/ou vivent cette année avec des moyens « bricolés » qui ne tiendront qu'une année. Une année blanche supplémentaire pourrait aboutir à faire disparaître de nombreux projets encore trop peu matures pour trouver un financement propre mais qui ont vocation à être, avec l'appui technique adéquat, pérennes dans le temps. Il y a par ailleurs des écoles (l'Académie Fratellini par exemple) qui ont mis au point des projets avec en ligne de mire l'appel à projet et qui aujourd'hui attendent une nouvelle édition, sous peine de ne pouvoir lancer le projet.

Refaire une « année blanche » enverrait par ailleurs un signal très négatif dans le réseau. « L'année blanche » a déjà posé question aux écoles qui l'interprètent comme un signe de désinvestissement du Ministère sur le sujet.

## 2. Affirmer un positionnement resserré de l'appel à projet sur le soutien à la création d'activités artistiques et culturelles

L'appel à projet remplit plusieurs fonctions aujourd'hui, qui renvoient à l'hétérogénéité de la situation des écoles au regard de cette question du soutien à la professionnalisation et à la création d'activité, et à la diversité des enjeux selon les disciplines. Certaines écoles l'ont envisagé davantage sous l'angle du soutien à la professionnalisation au sens large, d'autres sous l'angle du développement de l'entrepreneuriat.

Nous conseillons de renforcer le cahier des charges de l'appel à projet, en le centrant explicitement sur le développement d'une culture économique et entrepreneuriale dans les écoles, et dans le soutien à la création d'activités artistiques et culturelles chez les jeunes diplômés. Le sujet de la professionnalisation

est en effet déjà présent comme une orientation prioritaire des établissements. Si les écoles ont bien entendu encore de nombreuses actions à mener pour répondre aux besoins et aux attentes des étudiants, c'est une réflexion qui fait déjà partie de leur dialogue de gestion avec le Ministère, de leurs échanges au sein des Conseils d'administration et avec les collectivités. Ce volet-là de la formation dans les écoles (le soutien à la professionnalisation au sens large) relève ainsi donc moins d'un appel à projet, que le sujet de l'entrepreneuriat, qui est encore aujourd'hui un sujet exploratoire pour les écoles comme pour le Ministère. L'appel à projet aura ainsi un rôle incitatif sur un sujet qui fait débat dans les écoles, et qu'on ne sait pas toujours bien encore comment appréhender.

De plus, il nous semblerait intéressant que l'appel à projet encourage :

- A travailler conjointement la question de l'après-diplôme (le soutien à la création d'activité via des incubateurs par exemple) avec les questions relatives à la formation initiale (et la diffusion de l'esprit d'entreprendre),
- A mettre en place des dispositifs conjoints et/ou articulés entre écoles (du réseau et hors réseau), et notamment à l'échelle régionale,
- A s'appuyer sur des partenariats structurants avec les structures culturelles du territoire,
- A développer des projets susceptibles d'expérimenter de nouveaux modèles économiques propres aux champs artistiques et culturels.

### 3. Financer les projets sur 3 ans

Les projets, très expérimentaux, évoluent fortement les premières années. Ils ont besoin de temps pour se structurer, consolider les partenariats, communiquer, évoluer dans leur pédagogie, et pour aller vers un modèle pérenne financièrement. Dans les faits, beaucoup de projets sont aujourd'hui financés par l'appel à projet plusieurs années de suite.

Pour rendre plus transparent l'appel à projet, et plus cohérent avec l'ambition des projets, nous recommandons d'évoluer vers un appel à projet tri-annuel. Un projet retenu a une visibilité à trois ans en matière de financement Culture Pro, sous réserve d'un avis annuel positif du jury. Il ne s'agirait pas d'un « abonnement », mais bien d'un phasage du projet intégrant la stratégie de l'établissement, et sur la base d'un diagnostic (associant la DRAC et les collectivités territoriales du conseil d'administration de l'établissement). Les écoles lauréates seraient ainsi tenues de présenter un bilan chaque année, et de proposer des évolutions de leur projet.

### 4. Davantage repérer, accompagner et suivre les projets

Les projets expérimentés sont stratégiques pour les écoles et pour le Ministère. Il y a par ailleurs un enjeu pour le Ministère à mobiliser l'ensemble du réseau sur ce sujet (que tous les territoires en bénéficient, et toutes les disciplines). Aujourd'hui, le travail de repérage n'est pas systématique, et l'appel à projet gagnerait à ce qu'il y ait davantage d'échanges « sur le fond » qui lui soient dédiés avec les écoles. Le

DREST a des difficultés à obtenir les bilans des écoles, qui ont besoin d'un accompagnement qui ne soit pas uniquement financier et administratif.

Nous conseillons de davantage repérer, accompagner et suivre les projets, notamment en renforçant les échanges bilatéraux entre les écoles et le DREST, les DG et les DRAC, à différents moments de la vie des projets :

- Pour présenter l'appel à projet aux écoles, les conseiller sur les projets qu'il pourrait être intéressant de développer dans le cadre de l'appel à projet, les inciter à y répondre, le cas échéant les outiller en termes d'ingénierie.
- Davantage repérer les écoles à mobiliser. Il est intéressant d'accompagner les écoles en amont du dépôt du projet, pour que les projets soient le plus cohérents possible par rapport à leur environnement local, à la stratégie du Ministère, aux enseignements des expériences des autres établissements, ... L'objectif est de « faire gagner du temps » aux projets.
- Aider les écoles à mutualiser leurs actions à la bonne échelle, et sur les projets les plus pertinents, en valorisant des exemples dans le réseau.
- Transmettre des avis circonstanciés sur les projets candidats. Les projets non sélectionnés doivent pouvoir bénéficier de conseils.
- Organiser un réseau de référents des projets au sein du Ministère qui auraient le rôle de suivre l'école dans son projet : un suivi qui irait au-delà de la formalisation d'un bilan, et qui passerait par des échanges bilatéraux.
- Demander aux établissements, désormais suivis sur 3 ans, une évaluation mieux structurée et plus ambitieuse de leurs projets, avec la présentation, chaque année, des évolutions mises en place.

Il est important que dans l'appel à projet piloté par le DREST les directions métier soient très impliquées (et pour la DGCA, l'Inspection), via des visites sur site notamment pour mieux connaître et suivre les projets. L'appel à projet s'inscrit dans une dimension très stratégique pour les établissements, les projets ne doivent pas être pensés et suivis « à part ». Les enjeux sont différents selon les disciplines, et l'appel à projet doit s'ancrer sur les stratégies spécifiques par discipline. Il serait ainsi pertinent que l'appel à projet circonstancie son cahier des charges à chaque discipline en fonction des enjeux propres repérés sur le soutien à la création d'activité.

## **5. Compléter le pilotage national par une gouvernance locale des projets**

Les DRAC n'ont pas jusqu'ici été impliquées dans le choix et le suivi des projets. Si elles connaissent certains projets phares (notamment dans les régions où il existe un conseiller enseignement supérieur), elles ne font pas forcément le lien entre l'appel à projet et les dispositifs mis en place dans les écoles. Quand elles le font, elles regrettent souvent de n'avoir pas été associées compte tenu de leur connaissance des écoles et des territoires sur lesquels elles sont implantées. Au regard de ces retours et dans le cadre de l'évolution de la structuration du Ministère et du rôle des DRAC, les DRAC doivent être davantage impliquées dans l'appel à projet pour à la fois repérer les écoles ayant des démarches intéressantes correspondant aux objectifs de l'appel à projet, et pour contribuer à choisir et suivre les différents projets issus de l'appel à projet.

Cette implication des DRAC est d'autant plus importante qu'elle permettra d'accompagner la cohérence des projets avec leur environnement local. Les premières expériences d'incubateurs ou de fablabs portés par des écoles du réseau ESC montrent l'importance d'une gouvernance locale sur le sujet du soutien à la création d'activité. Les incubateurs et fablabs développés par les écoles doivent s'inscrire en complément et articulation avec les autres incubateurs et fablabs du territoire. La DRAC peut veiller à la complémentarité et à la pérennité des dispositifs, en mobilisant à son échelle le partenaire Conseil régional. Le partenariat DRAC-Conseil Régional est un élément clé sur lequel la gouvernance locale de l'appel à projet doit s'appuyer, pour accompagner les écoles, notamment, dans la recherche de partenariats et de co-financements.

Nous recommandons par ailleurs de mettre en place des comités de pilotage locaux des projets, qui associent l'établissement, la DRAC, la ou les collectivités locales impliquées dans le projet, les partenaires, des étudiants. Il faut également rappeler le rôle des conseils d'administration des écoles dans la mesure où les projets présentés intègrent le projet d'établissement.

## 6. Développer une animation du réseau des écoles autour de l'appel à projet

L'animation du réseau des écoles autour de l'appel à projet a manqué, alors que les écoles, indépendamment, ont acquis une expertise et développé des réflexions intéressantes à partager. L'animation du réseau doit aussi permettre d'encourager les écoles à aller plus loin sur le sujet, en leur donnant à voir ce que mettent en place les autres écoles. Nous conseillons de :

- Mettre en place une communication sur les lauréats de l'appel à projet, à diffuser dans l'ensemble du réseau. Cela pourrait prendre la forme par exemple d'une présentation des projets retenus sur le site du ministère.
- Mettre en place une mailing liste qui ne concerne pas uniquement les directeurs d'établissement, mais également les référents des projets candidats et/ou lauréats.
- Organiser des temps d'échange pour les écoles du réseau au sujet des projets menés. Il y a aujourd'hui très peu d'échanges au sein du réseau sur les incubateurs mis en place, les fablabs, les résidences artistiques dans les écoles, ... L'appel à projet est un bon cadre pour organiser ces échanges, et accélérer la réflexion et l'action des établissements. Il nous semble important de tailler une place importante aux étudiants dans ces temps d'échange : ils seront moteurs dans la réflexion.
- Capitaliser sur des grands axes en mettant en avant les « bonnes pratiques » repérées dans les projets mis en place (dans tous les types, incubateur, fablab, mises en situation professionnelle, ...), afin que les écoles souhaitant s'engager sur le même chemin puissent bénéficier des expériences réalisées ailleurs dans le réseau.
- Accompagner l'appel à projet d'une visibilité des entreprises/activités accompagnées par les incubateurs soutenus par Culture Pro. Annuaire des créateurs/anciens créateurs d'activités labellisés Culture Pro ? Prix du Jury Culture Pro ? Ces différentes initiatives permettraient de rendre concret dans tout le réseau ce que l'on entend par « incubateur » culturel, le type d'activités « incubées », et de diffuser/renforcer un esprit d'entreprendre « spécifique au champ de la culture ».

## 7. Davantage guider les établissements en fonction de la stratégie du Ministère

Avec Culture Pro, les écoles investissent dans l'après-diplôme, ce qui doit s'inscrire dans une réflexion stratégique de long cours du Ministère sur le rôle des écoles pour l'après-diplôme, l'organisation du réseau et la mutualisation entre les écoles sur ce sujet, l'articulation entre les écoles et leurs partenaires culturels et les autres dispositifs de soutien à la création d'activité du territoire, le modèle économique des nouveaux dispositifs mis en place.

Nous recommandons en particulier d'inscrire l'appel à projet dans la réflexion stratégique du Ministère sur le développement de l'entrepreneuriat culturel, en renforçant les liens avec la DGMIC, et, notamment les forums nationaux et régionaux organisés par la DGMIC « Entreprendre dans la culture ». Qu'est-ce qu'un incubateur culturel ? Qu'est-ce qu'un incubateur culturel porté par une école ? Les incubateurs développés au cours des premières années de l'appel à projet donnent déjà des éléments de réponse intéressants sur les types d'entreprise/d'activité que développent aujourd'hui les jeunes diplômés, et sur les problématiques les concernant. Il semble important aujourd'hui que dans l'appel à projet, soit communiquée et valorisée une réflexion sur l'entrepreneuriat « adaptée à la culture » (dans le contexte français), qui ne s'arrête pas aux termes « génériques », parfois réducteurs voire mal adaptés de l'économie de la « start up ». L'appel à projet peut être l'occasion de formuler une pensée stratégique ancrée dans l'expérience des jeunes diplômés de l'entrepreneuriat culturel.

Il est intéressant également de renforcer le lien, sur ce sujet du soutien à la création d'activité, entre le Ministère de la culture et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation. Les projets Culture Pro montrent tout l'intérêt qu'il y a pour les écoles du réseau ESC de développer des partenariats avec des écoles et Universités d'autres champs qui ont parfois plus d'antériorité sur ces questions de soutien à la création d'activité.

# Conclusion

L'appel à projet « soutien à la professionnalisation et à la création d'activité » a, depuis sa première édition de 2015, été très mobilisé dans le réseau des écoles de l'Enseignement Supérieur Culture. Il a été le moyen pour elles de renforcer des actions de soutien à la professionnalisation des étudiants, sur un thème déjà très présent dans le réseau. Il a par ailleurs permis de faire émerger une nouvelle typologie d'actions, autour du soutien à la création d'activité, et de l'accompagnement des jeunes diplômés. Avec les projets Culture Pro, les écoles ne s'arrêtent pas à la préparation des étudiants pendant leur formation initiale, elles accompagnent également les jeunes diplômés au montage de leur activité. Les établissements sont aujourd'hui encore dans une phase très expérimentale pour ces projets, qui ont pris de multiples formes : incubateurs, fablabs, plateformes numériques, ... Nous avons étudié ces projets dans leurs premières années, alors qu'ils étaient encore en forte évolution, et que les premières promotions d'activités incubées n'étaient pour la plupart pas encore sorties de l'incubateur. De multiples opportunités et questions se posent, sur le terrain, aux établissements : modèle économique du fablab et de l'incubateur, positionnement dans l'environnement local de l'outil développé par l'école aux côtés d'autres outils existants, mobilisation des collectivités locales, des partenaires culturels et du monde économique, formes de l'accompagnement qui répondent le mieux au besoin des jeunes diplômés, limite entre formation et incubateur, ...

Ce nouvel investissement sur l'après-diplôme est encore exploratoire. Il est, au vu de ce premier bilan, porteur à la fois pour les jeunes diplômés, les écoles (avec un impact positif sur la formation initiale elle-même) et leur écosystème. Il appelle, à l'issue de cette évaluation, la poursuite de l'appel à projet, dans un format légèrement revisité. L'appel à projet doit continuer à accompagner les expérimentations des écoles, avec un cahier des charges très ouvert permettant aux écoles elles-mêmes de tester de nouveaux modèles, adaptés aux projets qu'elles mènent par ailleurs et aux ressources de leurs territoires. Ce cahier des charges doit pour autant être explicitement resserré autour du soutien à la création d'activités artistiques et culturelles, et ne plus embrasser le champ (trop large) du soutien à la professionnalisation. C'est sur la dimension « après-diplôme », développement de « l'esprit d'entreprendre », et accompagnement à la création d'activité, que l'appel à projet peut avoir ce rôle de plateforme d'expérimentation sur un sujet encore naissant dans les écoles. L'appel à projet gagnerait par ailleurs, dans cette deuxième étape de son développement, à davantage accompagner les écoles dans leurs expérimentations. Le pilotage national est essentiel pour impulser et structurer une stratégie commune à l'ensemble du réseau ; il serait intéressant qu'il aille plus loin sur la capitalisation et l'animation du réseau autour de ces sujets. L'accompagnement local des projets doit par ailleurs être renforcé, avec une montée en puissance du rôle des DRAC dans l'appel à projet.

# Annexe. Liste des écoles et projets lauréats

	<b>Projets lauréats</b>	<b>AAP 2015</b>	<b>AAP 2016</b>	<b>AAP 2017</b>	<b>AAP 2018</b>	<b>Montant total obtenu par école depuis la création de l'AAP</b>
<b>Nom de l'école</b>	<b>Nom du projet sélectionné</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	
<b>École supérieure d'art de l'agglomération d'Annecy</b>	La vie qui va avec (2016, 2017) Tiers-lieu des Marquisats (2018)		10 000 €	25 000 €	40 000 €	75 000 €
<b>École nationale supérieure des beaux-arts de Lyon</b>	Plateau NRV (Numérique et Réalité Virtuelle)		20 000 €		40 000 €	60 000 €
<b>École supérieure d'art et design de Saint-Étienne</b>	L'atelier 1:1	15 000 €				15 000 €
<b>École supérieure d'art de Clermont Métropole</b>	]Protolab] Une plateforme collaborative	20 000 €				20 000 €
<b>ADÉRA – Les Écoles supérieures d'art de Rhône-Alpes</b>	Laboratoire des ateliers du grand large	15 000 €				15 000 €
<b>Institut supérieur des beaux-arts de Besançon</b>	Incubateur ADG			30 000 €		30 000 €
<b>École européenne supérieure d'art de Bretagne (4 sites)*</b>	Generator (2015-2016) DesignLab Transition (2018)	15 000 €	15 000 €		40 000 €	70 000 €
<b>École nationale supérieure d'art de Bourges</b>	Interface	20 000 €	10 000 €			30 000 €
<b>École Supérieure d'Art et de Design ESAD de Reims*</b>	Design'R (2016) Formation Inventivités digitales designer ingénieur manager (2018)		15 000 €		33 500 €	48 500 €
<b>École nationale supérieure d'art et design de Nancy</b>	Stand Up – Artem	25 000 €	10 000 €	25 000 €		60 000 €
<b>Association des écoles du Grand Est</b>	Plateforme de professionnalisation -PRESAGE	18 000 €	10 000 €	15 000 €		43 000 €

	<b>Projets <u>lauréats</u></b>	<b>AAP 2015</b>	<b>AAP 2016</b>	<b>AAP 2017</b>	<b>AAP 2018</b>	<b>Montant total obtenu par école depuis la création de l'AAP</b>
<b>Nom de l'école</b>	<b>Nom du projet sélectionné</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	
École supérieure d'art et de communication Cambrai	Open (re)source		20 000 €			20 000 €
École Supérieure d'Art du Nord-Pas de Calais Tourcoing-Dunkerque	Starter	14 000 €				14 000 €
École supérieure d'art et de design d'Amiens	INCITA		15 000 €	15 000 €	20 000 €	50 000 €
École nationale supérieure des arts décoratifs Paris	V.I.E		15 000 €			15 000 €
École supérieure d'art et de design Le Havre et Rouen	La Faironnerie	15 000 €				15 000 €
École d'enseignement supérieur d'art Bordeaux*	Incubateur mobile La grande évasion		10 000 €	10 000 €		20 000 €
École européenne supérieure de l'image Angoulême Poitiers	Follow			19 000 €		19 000 €
École supérieure des beaux-arts de Montpellier Agglomération	Post_production	15 000 €	7 000 €			22 000 €
École supérieure des beaux-arts Nîmes	Post-diplômes Production Transmission	10 000 €	7 000 €			17 000 €
École supérieure des beaux-arts Tours Angers Le Mans (site du Mans)*	Accélérateur (2016) InCore avec l'INP en 2018		15 000 €			15 000 €
École supérieure des beaux-arts Tours Angers Le Mans (site de Tours)*	J'ai un merveilleux projet (JUMP)				40 000 €	40 000 €
École supérieure d'art d'Aix-en-Provence	Pop Art		10 000 €	15 000 €	32 000 €	57 000 €
École nationale supérieure de la photographie Arles	Le Fablab images de l'ENSP	50 000 €				50 000 €
École supérieure d'art et de design Marseille-Méditerranée*	LoAD Laboratoire ouvert Art/Design (2015) Travail ! Travail ! (2017, 2018)	15 000 €		15 000 €	15 000 €	45 000 €
École nationale supérieure d'art Nice - Villa Arson	La Vie d'Artiste (VieVA)			15 000 €		15 000 €
École supérieure d'art Le Port - La Réunion	La Semeuse			25 000 €	20 000 €	45 000 €
Institut supérieur des arts de Toulouse	A) Fins d'études/début de carrière ; B) Mais où est donc ornicar ?	15 000 €	7 000 €			22 000 €

	<b>Projets <u>lauréats</u></b>	<b>AAP 2015</b>	<b>AAP 2016</b>	<b>AAP 2017</b>	<b>AAP 2018</b>	<b>Montant total obtenu par école depuis la création de l'AAP</b>
<b>Nom de l'école</b>	<b>Nom du projet sélectionné</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	
<b>Haute école des Arts du Rhin Strasbourg-Mulhouse*</b>	Incubateur de jeunes artistes	15 000 €			37 300 €	52 300 €
<b>Conservatoire national supérieur de musique et danse Lyon</b>	L'Incubateur		20 000 €			20 000 €
<b>CEFEDM Rhône Alpes Lyon</b>	Inser-sons				30 000 €	30 000 €
<b>École Supérieure de Musique Bourgogne Franche Comté*</b>	TEO Tournée Est Ouest 2 TEO 2	15 000 €		20 000 €	32 000 €	67 000 €
<b>Conservatoire national supérieur de musique et danse de Paris</b>	Musique et cinéma : rencontre d'un nouveau type	15 000 €				15 000 €
<b>Pôle enseignement supérieur musique&amp;danse Bordeaux Aquitaine</b>	Tomorrow's Entrepreneurial Musicians Pursue Opportunities / TEMPO			15 000 €		15 000 €
<b>Pôle d'enseignement supérieur spectacle vivant – Pont supérieur Nantes</b>	La fabrique de l'inclassable classique		14 000 €			14 000 €
<b>École supérieure d'art dramatique du Théâtre national de Strasbourg (TNS)</b>	De Strasbourg à Bussang		15 000 €			15 000 €
<b>École de la Comédie Saint-Étienne</b>	Premier geste				20 000 €	20 000 €
<b>École du Nord (École professionnelle supérieure d'art dramatique Hauts de France) Lille</b>	Promotion 5				6 600 €	6 600 €
<b>Conservatoire national supérieur d'art dramatique Paris</b>	Création en 3 <sup>e</sup> année (2015) Laboratoire Cartes Blanches (2016)	25 000 €	10 000 €			35 000 €
<b>École supérieure d'art dramatique Montpellier</b>	Théâtre de Création et Professionnalisation Continues ENSAD –TCPC			25 000 €		25 000 €
<b>École régionale d'acteurs de Cannes et de Marseille</b>	Plateforme de développement de projets d'acteurs –PDPA			25 000 €		25 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Grenoble</b>	Grenoble FabLab - Fablab Villeneuve		10 000 €	25 000 €	25 000 €	60 000 €

	<b>Projets <u>lauréats</u></b>	<b>AAP 2015</b>	<b>AAP 2016</b>	<b>AAP 2017</b>	<b>AAP 2018</b>	<b>Montant total obtenu par école depuis la création de l'AAP</b>
<b>Nom de l'école</b>	<b>Nom du projet sélectionné</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	
<b>École nationale supérieure d'architecture de Lyon</b>	AckLab		20 000 €			20 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne</b>	Appui à la construction du projet professionnel –APEAC			10 000 €	16 000 €	26 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg</b>	Start JA	18 000 €				18 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Nancy</b>	Atelier National des Collectifs d'Architecture –ANCA	40 000 €	25 000 €	30 000 €	25 000 €	120 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Versailles</b>	L'E-forge		10 000 €	25 000 €		35 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Marne-la-Vallée</b>	Archi advisor (2015, 2016) Echelle Un (2017, 2018)	15 000 €	20 000 €	20 000 €	30 000 €	85 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville</b>	CAAPP IDF (Cluster Art Architecture, Paysage Patrimoine d'Île-de-France)				40 000 €	40 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine</b>	FABLAB ENSAPVS	25 000 €				25 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Montpellier*</b>	Farchilab (2015) La Fabrique ENSAM (2017) Projet entrepreneurial ENSAM (2018)	50 000 €		25 000 €	20 000 €	95 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Toulouse*</b>	Pré-incubateur architecture (2015, 2016) Parcours entrepreneurial (2017)	25 000 €	25 000 €	11 000 €		61 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Nantes</b>	Incubateur Audencia Ensa Nantes - Incubateur CityLab2	30 000 €		30 000 €		60 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture de Marseille</b>	Plateforme de soutien à l'insertion professionnelle des jeunes diplômés –Tremplin		10 000 €	30 000 €	30 000 €	70 000 €
<b>École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille</b>	Accompagner les jeunes diplômés		15 000 €			15 000 €

	<b>Projets <u>lauréats</u></b>	<b>AAP 2015</b>	<b>AAP 2016</b>	<b>AAP 2017</b>	<b>AAP 2018</b>	<b>Montant total obtenu par école depuis la création de l'AAP</b>
<b>Nom de l'école</b>	<b>Nom du projet sélectionné</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	<b>Montant obtenu</b>	
<b>École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux</b>	Incubateur ensaBx	30 000 €				30 000 €
<b>École nationale supérieure des métiers de l'image et du son La Fémis Paris*</b>	Les opérations extérieures (2015) Post-Résidence (2016) La Fémis – apprentissage (2018)	15 000 €	10 000 €		40 000 €	65 000 €
<b>Institut national du patrimoine Paris (Avec TALM site de Tours)</b>	InCoRe				27 000 €	27 000 €
<b>Montants attribués aux écoles depuis la création de l'AAP</b>		580 000 €	400 000 €	500 000 €	659 400 €	2 139 400 €

# Contacts

---

**Loïcka Forzy**

[l-forzy@asdo-etudes.fr](mailto:l-forzy@asdo-etudes.fr)

**Anaïs Dubreucq Le Bouffant**

[a-dubreucqlebouffant@asdo-etudes.fr](mailto:a-dubreucqlebouffant@asdo-etudes.fr)

**Tana Stromboni**

[t-stromboni@asdo-etudes.fr](mailto:t-stromboni@asdo-etudes.fr)

**Chloé Bousquet**









---

28 rue de la Chapelle  
75018 Paris  
T 01 53 06 87 90  
[contact@asdo-etudes.fr](mailto:contact@asdo-etudes.fr)  
[www.asdo-etudes.fr](http://www.asdo-etudes.fr)