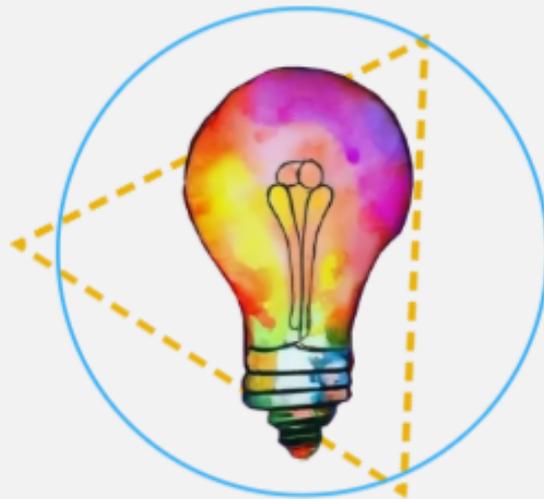




# WP2 Manuel méthodologique et plan de mise en œuvre

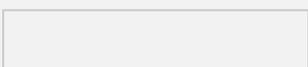
T2.2 Élaboration du manuel méthodologique et  
du plan de mise en œuvre





# Table des matières

- 1. Introduction au projet FACE**
- 2. Objectifs de FACE**
- 3. Partenariat FACE**
- 4. Chapitres**
- 5. Notes didactiques**
- 6. Meilleures pratiques en matière d'entrepreneuriat culturel**
- 7. Guide de Gestion**
- 8. Plan de mise en œuvre**







# INTRODUCTION

## AU PROJET FACE

### 1.

- En juillet 2022, le taux de chômage des jeunes dans l'UE était de 14,0 %, alors qu'en juin 2021, il était estimé à 14,5 % (Eurostat). Récemment, plusieurs initiatives de l'UE ont ciblé les entreprises sociales et culturelles comme levier pour augmenter les opportunités d'emploi parmi les jeunes, touchés de manière disproportionnée par les dernières crises économiques, COVID-19 et de l'emploi. Aujourd'hui, plus que jamais, l'importance de la culture et de la créativité pour la société est évidente. L'économie sociale a prouvé sa résilience en s'en tirant relativement mieux que les entreprises traditionnelles pendant la crise économique. C'est précisément l'impact positif des entreprises sociales sur la société, l'environnement et les communautés qui a contribué à

la mise en œuvre de la stratégie UE 2020.

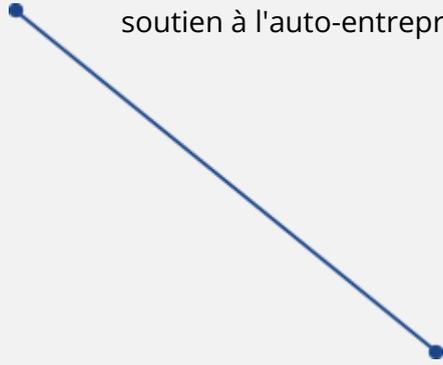
- Au-delà des résultats strictement économiques, les entreprises sociales créent des opportunités d'emploi en améliorant les compétences et l'employabilité des personnes pour lesquelles les marchés du travail sont plus éloignés (A map of social enterprises and their eco-systems in EU 2015). La participation de l'entrepreneuriat à connotation collective au développement territorial peut permettre de surmonter les difficultés actuelles (Razafindrazaka, Fourcade 2016). L'économie sociale peut promouvoir la durabilité économique des projets culturels tout en respectant leur objectif "culturel".
- Le projet FACE se concentre sur la valeur de l'entrepreneuriat culturel social et collectif (SCCE) et son potentiel pour lutter contre le chômage chez les jeunes adultes. FACE considère la diversité et les compétences en matière de TIC comme un atout et s'adresse aux NEET, aux jeunes adultes en situation d'exclusion et aux éducateurs de jeunesse.
- Projet FACE :
- - valorise les expériences et les parcours des jeunes adultes en matière d'entrepreneuriat culturel, directement à travers leur propre implication dans les communautés et les organisations sociales, par exemple en travaillant avec des

jeunes adultes défavorisés et en tirant des enseignements de leurs propres initiatives économiques et commerciales, en développant une série d'outils et de méthodologies.

- - comprendra des processus de formation professionnelle et éducative formels et non formels, s'adressant directement aux jeunes en situation d'exclusion sociale, expulsés du système éducatif et rencontrant des difficultés sur le marché du travail, qui pourraient être transférés dans le cadre d'un processus d'éducation réglementé.
- - mèneront des essais pilotes sur les outils développés avec la participation active de jeunes adultes et d'éducateurs d'adultes dans la région de chaque partenaire. Leur participation sera assurée par des éducateurs de jeunes et des parties prenantes qui développeront des projets dans lesquels les jeunes adultes joueront le rôle principal. À travers plusieurs ateliers, ils construiront des itinéraires SCCE avec la philosophie de l'utilité sociale permettant aux EJ de fournir un soutien aux jeunes adultes vulnérables pour créer leur propre activité économique d'une manière participative et démocratique, en luttant contre l'exclusion et les inégalités et en promouvant l'éducation à la culture, le développement local durable et inclusif.
- - considère la diversité culturelle comme un atout pour

développer des idées commerciales.

- -promouvoir les compétences entrepreneuriales culturelles à travers le modèle de l'entrepreneuriat collectif, social et solidaire plutôt qu'à travers le soutien à l'auto-entrepreneuriat.



## 1.1 Manuel méthodologique

Ce guide méthodologique vise à fournir une méthodologie intégrée pour aider les jeunes, les éducateurs de jeunes et les parties prenantes à promouvoir l'entrepreneuriat culturel. Le guide méthodologique a pour but de :

-Promouvoir l'apprentissage créatif par le biais de notes didactiques sur l'entrepreneuriat culturel à l'intention des jeunes éducateurs.

-Promouvoir l'entrepreneuriat social parmi les jeunes grâce à une collection d'études de cas d'initiatives d'entrepreneurs culturels et de pistes d'initiatives d'entrepreneuriat collectif culturel qui peuvent soutenir un entrepreneur culturel qui réussit dans des environnements locaux.

-renforcer l'employabilité des jeunes grâce à a) un guide de gestion qui illustre les initiatives et les voies de l'entrepreneuriat culturel et b) une

stratégie de mise en œuvre pour les communautés locales.

-Favoriser la citoyenneté active par un dialogue structuré et la consultation des parties prenantes locales grâce à la mise en place de groupes de travail locaux composés de 5 experts par partenaire.

Le manuel méthodologique contribuera à la réalisation de l'objectif général du projet, qui est de structurer une opportunité de formation améliorée pour les jeunes qui les encouragera à devenir un entrepreneur culturel innovant et couronné de succès dans leur propre environnement local, soutenant ainsi leurs communautés et l'employabilité des jeunes.

## 1.2 Qu'est-ce que l'entrepreneuriat culturel ?

Selon Spilling, l'entrepreneuriat culturel se réfère aux industries culturelles et créatives et aux arts, percevant ainsi la culture comme un secteur à part entière. Dans cette optique, l'entrepreneuriat culturel peut être défini comme "l'activité spécifique consistant à créer des entreprises culturelles et à mettre sur le marché des produits et services culturels et créatifs qui comportent une valeur culturelle mais qui ont également le potentiel de générer des revenus financiers". (Dobrova & Ivanov, 2020)

Selon l'OCDE :

Les secteurs culturels et créatifs sont très innovants, ils produisent de nouveaux produits, services et contenus, développent de nouveaux modèles d'entreprise et de nouvelles méthodes de travail, et développent et intègrent des technologies de manière inédite.

Les secteurs culturels et créatifs sont très innovants et contribuent à l'innovation dans d'autres secteurs de l'économie, mais leur contribution à l'innovation est actuellement sous-représentée dans les données officielles.

La numérisation a modifié les structures industrielles dans le domaine du CSC et a donné naissance à de nouveaux modèles d'entreprise et à de nouvelles formes de collaboration.

qualité pour les éducateurs de jeunesse, le personnel travaillant dans les organisations concernées, soutenant les jeunes qui développent leurs idées d'entrepreneuriat culturel et, en fin de compte, les jeunes, afin de leur fournir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour devenir des entrepreneurs culturels innovants et performants dans leur propre environnement local. Ils apprendront :

- comment utiliser leur capital et leurs atouts culturels : Intelligent, créatif, artistique, culturel, durable, régénérateur

- la manière dont les problèmes ont été résolus dans d'autres villes et/ou communautés locales. Ils examineront comment les jeunes ont créé des entreprises en utilisant des atouts artistiques et culturels : traditions, musique, compétences, vêtements, histoires, art, décorations, fêtes et célébrations, nourriture, lieu, architecture et bâtiments, nature et agriculture, patrimoine matériel et immatériel.

Les partenaires veulent encourager l'emploi et la croissance, ce qui inclut un nouveau modèle de travail : Technologie, Valeurs et Economie. Un modèle de production créative pour l'ESS avec une pédagogie coopérative. Ils apprendront à reconnaître les facteurs clés qui jouent un rôle dans la formation de la culture locale, ainsi que les implications plus larges et les voies de recherche. Nous croyons à la régénération par la culture, aux jeunes villes et aux jeunes générations.

## 2. Objectifs de FACE

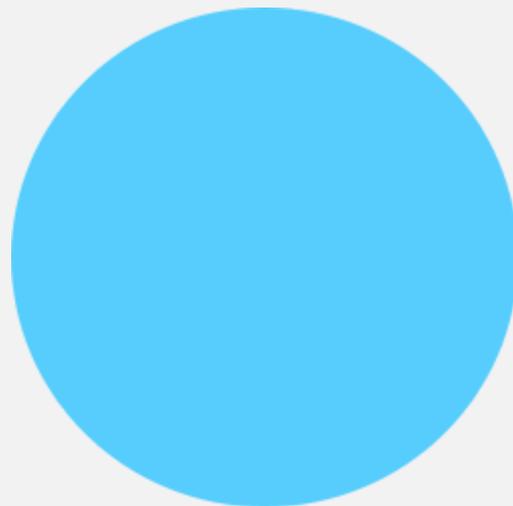
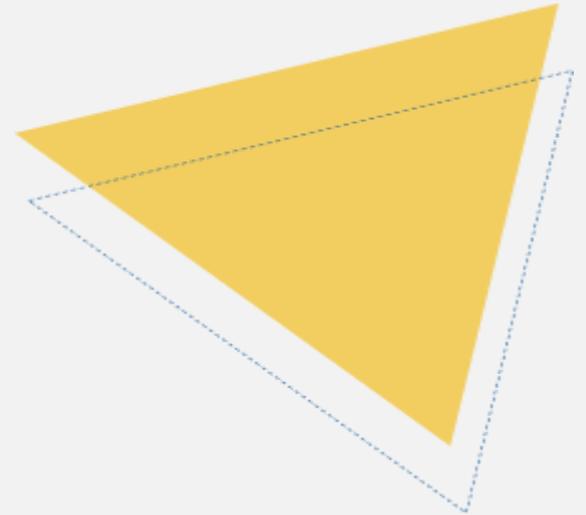
### 2.1 Objectifs généraux

L'objectif principal du projet est de répondre au besoin d'une formation de

## 2.2 Objectifs spécifiques

- Plus précisément, les objectifs spécifiques de FACE sont les suivants
- - Utiliser la méthodologie des groupes de travail locaux (GTL) pour étudier les compétences nécessaires aux entrepreneurs culturels et élaborer un guide méthodologique comprenant des notes didactiques, les caractéristiques de l'entrepreneuriat culturel, la gestion de l'entreprise culturelle et la stratégie de mise en œuvre, ainsi que le pilotage et l'évaluation du guide.
- - Développer un cours d'apprentissage mixte avec une matrice des résultats d'apprentissage (LOM). Le cours s'adressera principalement aux éducateurs de jeunesse et au personnel des parties prenantes qui soutiennent les jeunes dans la mise en œuvre de leurs initiatives d'entrepreneuriat culturel.
- - Mettre en œuvre un atelier transnational de formation des formateurs et un projet pilote dans tous les pays participants afin d'évaluer le cours.
- - Construire une plateforme contenant du matériel d'apprentissage en ligne et des outils FACE, par exemple un forum pour échanger des expériences et obtenir de l'aide, un référentiel de ressources, etc.

- - Assurer la continuité et l'expansion des résultats du projet après la fin de celui-ci grâce à des efforts de diffusion et d'exploitation pendant toute la durée de vie du projet et au-delà.



# 3.

## Partenariat FACE



**BGE Ile Conseil**  
*Porto-Vecchio, France*



**Cooperative d'initiative jeunes**  
*Bastia, France*



**CreaD**  
*Brussels, Belgium*



**AINTEK SYMVOULOI  
EPICHEIRISEON EFARMOGES  
YPSILIS TECHNOLOGIAS  
EKPAIDFSI ANONYMI  
ETAIREIA**  
*Le Pirée, Grèce*



**Cooperativa Itinera progetti e  
ricerche**  
*Livourne, Italie*



**CSI Center for Social  
Innovation**  
*Nicosie, Chypre*

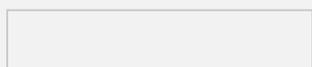
# 4.

# Chapters



# NOTES DIDACTIQUES

L'entrepreneuriat culturel dans  
les pays partenaires



# 5.

## Situation actuelle en FRANCE

À l'horizon 2023, les industries culturelles et créatives (ICC) en France constituent un secteur important de l'économie, confronté à des défis notables et connaissant des transformations considérables. Ces changements sont principalement dus à la transition numérique et écologique, ainsi qu'à la concurrence intense des acteurs mondiaux du numérique. Ce scénario façonne les modes de création, de production et de diffusion au sein de l'industrie.

Le gouvernement français participe activement à la structuration, au renforcement et à la transformation des CCI. Un investissement conséquent d'un milliard d'euros a été alloué à cet effet. Cet investissement se répartit en deux actions principales : la stratégie d'accélération de l'innovation des ICC, financée à hauteur de 400 millions d'euros par le 4e Programme d'investissements d'avenir, et le volet Culture du Plan France 2030, doté de 600 millions d'euros. Ces initiatives sont axées sur le soutien à l'innovation dans les secteurs des ICC, notamment le développement des nouvelles technologies, la transition numérique et écologique et la formation professionnelle.

La scène entrepreneuriale en France, en particulier dans les secteurs culturels, est dynamique et résiliente, même face aux défis économiques. Le nombre de nouvelles entreprises créées en France

est en hausse, avec une augmentation significative de la création d'entreprises observée ces dernières années. Cette dynamique entrepreneuriale reflète un fort désir de la population française de se lancer dans l'entrepreneuriat pour diverses raisons, notamment l'aspiration à l'indépendance, l'augmentation des revenus, la réalisation d'un rêve ou l'envie de relever de nouveaux défis.

Les industries culturelles et créatives françaises sont également cruciales dans le contexte de la diplomatie économique et du soft power. Ces industries représentent environ 2 % de l'économie française et emploient près de 600 000 personnes. Elles génèrent d'importantes recettes d'exportation (32,1 milliards d'euros) et contribuent à la diffusion de la langue et de la culture françaises dans le monde. Le secteur jouit de positions fortes à l'international, avec des succès notables dans des domaines tels que le cinéma, l'édition de livres, la musique, l'animation et la production de séries télévisées.

En termes de soutien et de développement des industries culturelles et créatives, la France se concentre sur les infrastructures, la formation professionnelle dans les activités liées à la culture, l'entrepreneuriat culturel, les politiques culturelles et la gouvernance. Ces efforts s'alignent sur des thèmes plus larges tels que l'éducation, la gouvernance, l'égalité des sexes et la lutte contre les inégalités, contribuant à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) tels que définis par les Nations unies.

## Réglementation juridique et financement



Le budget du ministère de la Culture pour 2023 est de 4,2 milliards d'euros, en augmentation par rapport à l'année précédente. Ce budget soutient divers secteurs culturels, notamment les arts du spectacle, le patrimoine, l'architecture, les arts visuels, la musique enregistrée, l'archéologie, l'édition et les jeux vidéo.

Un investissement important d'un milliard d'euros est prévu pour soutenir les ICC. Cela comprend 400 millions d'euros financés par le 4e Programme d'investissements d'avenir et 600 millions d'euros dans le cadre du volet Culture du Plan France 2030. Ces investissements visent l'innovation, la transition numérique et écologique, et la transformation globale du secteur culturel.

### Soutien à l'entrepreneuriat culturel

La France souligne le rôle des industries culturelles et créatives dans la diplomatie économique et le soft power. Ces industries sont considérées comme cruciales pour la diffusion de la langue et de la culture françaises et pour le soutien des secteurs d'activité connexes tels que le tourisme. L'accent est mis sur l'amélioration de la visibilité et de la compétitivité des industries culturelles et créatives françaises sur les marchés internationaux.

L'environnement entrepreneurial en France est propice à l'innovation et à la création d'entreprises. Les entrepreneurs qui réussissent jouissent d'un statut élevé et la création d'entreprise est généralement perçue comme un choix de carrière souhaitable. Cet environnement s'appuie sur des politiques qui

soutiennent l'esprit d'entreprise, notamment des politiques gouvernementales très bien notées pour leur pertinence et leur soutien.

### Possibilités de formation et d'orientation

#### *Missions professionnelles "Entreprendre dans la culture"*

Organisées par la Direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC), ces missions sont des voyages exploratoires pour les entrepreneurs culturels. Elles visent à faciliter l'accès au marché des jeunes entreprises culturelles françaises et à intensifier les échanges sur l'entrepreneuriat culturel. Ces missions, composées de délégations d'une quinzaine de professionnels, offrent un accompagnement dédié et s'appuient sur des partenaires locaux spécialisés.

#### *Forum Entreprendre dans la Culture*

Il s'agit d'un événement important pour l'entrepreneuriat culturel et créatif, organisé à l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville (ENSAP-B). Il rassemble divers acteurs des industries culturelles et créatives et offre une plateforme de mise en réseau, d'apprentissage et d'échange d'idées novatrices dans ce domaine.

#### *Forum sur l'entrepreneuriat dans la culture*

Ce forum a pour but d'orienter et de proposer des solutions pratiques aux professionnels actuels et futurs du monde de la culture. Il s'attache également à promouvoir l'entrepreneuriat culturel français sous ses formes les plus innovantes.



Le ministère de la Culture en France soutient et accompagne les entrepreneurs culturels dans leurs projets de création ou de développement d'entreprises artistiques ou culturelles. Il renforce son action en faveur de l'entrepreneuriat culturel et de la professionnalisation des entrepreneurs culturels.



## Situation actuelle en ITALIE

Actuellement, au niveau national, la réglementation de référence est représentée par le plan national de relance et de résilience PNRR du ministère de la culture, dont les parties les plus pertinentes sont les suivantes : numérisation, innovation, compétitivité, culture et tourisme et culture 4.0 : Numérisation, Innovation, Compétitivité, Culture et Tourisme et Culture 4.0. Les interventions prévues, conformément aux objectifs et principes transversaux du plan, visent à restructurer les principaux actifs du patrimoine culturel italien et à favoriser l'émergence de nouveaux services.

En outre, plusieurs organismes institutionnels nationaux promeuvent la culture entrepreneuriale, avec une série d'événements et d'activités axés sur la promotion de l'esprit d'entreprise chez les jeunes et la valorisation des initiatives commerciales les plus innovantes développées par les jeunes.

Dans le même temps, il existe de nombreuses initiatives au niveau régional visant à promouvoir et à renforcer - également par l'allocation de fonds - les activités liées aux entreprises culturelles.

En ce qui concerne la Toscane, cette tâche est remplie par la région de Toscane elle-même, dans la section Culture, en collaboration avec les chambres de commerce provinciales.

Sur le territoire, il existe également d'autres réalités visant à l'attribution de fonds et à la gestion par le biais d'appels d'offres de l'entrepreneuriat culturel, notamment la FST (Fondazione Sistema Toscana), qui travaille en collaboration

directe avec la Région Toscane depuis 2016.

En outre, la majeure partie du soutien économique provient d'entités privées telles que des banques et des fondations locales.

En ce qui concerne la formation des jeunes éducateurs en Italie, il n'existe pas de guide national spécifique.

Dans tous les cas, il existe des entités privées (coopératives, associations, entreprises) qui collaborent avec les institutions publiques et offrent des cours de formation en fonction des besoins locaux afin de favoriser le développement des industries créatives sur le territoire.

Les organismes de formation opérant en Toscane sont soumis à une procédure d'accréditation délivrée par la région de Toscane, qui qualifie ces organismes et valide les cours qu'ils proposent selon des normes reconnues.

Itinera Formazione (agence accréditée par la région de Toscane sous le code OF0049), qui propose depuis des années un vaste catalogue de cours, en est un exemple.

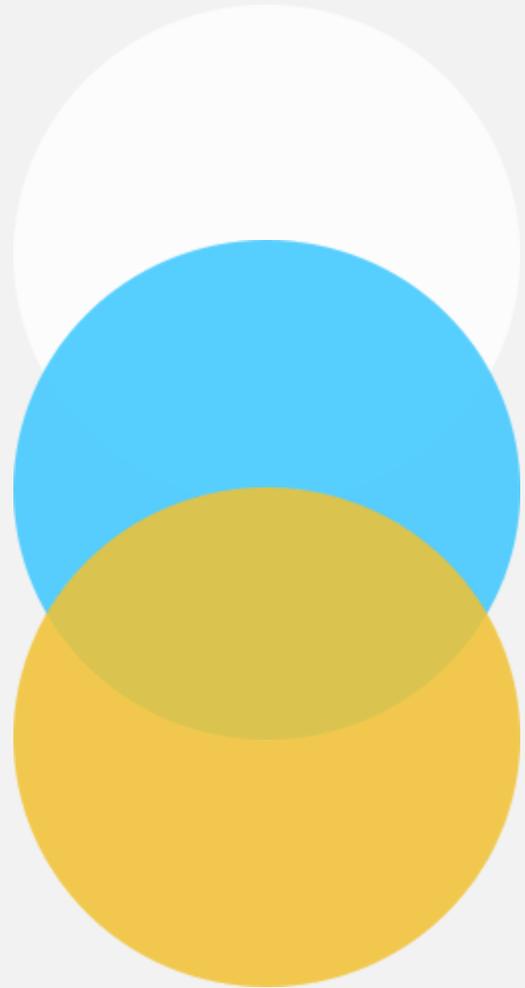
En général, en Italie, en 2022, les entreprises culturelles et créatives ont demandé environ 278 000 travailleurs, soit 5,4 % de la demande totale de main-d'œuvre des entreprises des secteurs de l'industrie et des services. La demande de main-d'œuvre a été déclenchée par un ensemble d'entreprises appartenant aux quatre secteurs "centraux" du système de production culturelle et créative : industries créatives, industries culturelles, patrimoine



historico-artistique, arts du spectacle et divertissements.

Il s'agit d'une demande de travail qui présente des caractéristiques distinctives par rapport à d'autres secteurs économiques, tout d'abord en raison de la demande de professionnels hautement qualifiés. Ainsi, 40,6 % des recrutements concernent des diplômés universitaires. La demande d'expérience et de diplômés est également particulièrement élevée.

Dans l'ensemble, les activités culturelles et créatives développées par les acteurs des secteurs public, privé et tertiaire génèrent également de la valeur dans d'autres secteurs de l'économie, en premier lieu le tourisme et l'artisanat, que nous avons estimés à 162,9 milliards d'euros en 2021, ce qui porte l'impact total de la culture et de la créativité à 252 milliards d'euros, avec une incidence sur l'ensemble de l'économie de 15,8 %.



# Situation actuelle en GRÈCE

En Grèce, malgré son long et riche patrimoine culturel, l'industrie culturelle et créative emploie environ 144 700 travailleurs (en 2022), soit environ 2,9 % du nombre total de travailleurs dans le pays. Ce nombre a considérablement diminué au cours des années de pandémie en raison des fermetures d'entreprises. Dans le même temps, le secteur est actuellement confronté à des défis majeurs : des sources de financement à la numérisation, en passant par l'adaptation au changement climatique, la fiscalité, etc.

Selon une étude menée par diaNEOsis, nous importons plus de produits culturels (d'une valeur de 181 millions d'euros) que nous n'en exportons (110 millions d'euros). De plus, alors que le secteur culturel emploie environ 3 % de la main-d'œuvre du pays, il ne produit que 1,4 % de la valeur ajoutée brute, tandis que les travailleurs grecs du secteur culturel travaillent principalement dans de petites entreprises, avec une moyenne de 2,3 employés chacune. En ce qui concerne le financement, le budget 2023 du ministère de la culture représente moins de 0,06 % du budget total de l'État.

Toutefois, le gouvernement grec a mis au point certaines initiatives axées directement sur le renforcement de l'esprit d'entreprise. Le Fonds social européen (FSE) s'est avéré utile pour mettre en œuvre des politiques et des programmes d'entrepreneuriat inclusif. Au cours de la période 2014-20, les investissements du FSE en Grèce se sont

concentrés sur la promotion de l'emploi, de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'inclusion sociale. Le service public de l'emploi (Organisation grecque de la main-d'œuvre - OAED) joue un rôle central dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes d'entrepreneuriat inclusif.

Le principal programme européen concernant la culture est Europe créative (2,4 milliards d'euros au total pour la période 2021-27). Au cours de la période précédente (2014-20), 120 organisations grecques ont participé au programme. Les actions culturelles sont également financées par d'autres programmes comme Horizon Europe, qui finance la recherche académique et bien sûr les initiatives Erasmus +. Enfin, le secteur des ICC est également subventionné par le CRSN (Cadre de référence stratégique national)-ESPA. Le CRSN est le principal plan stratégique pour le développement du pays avec l'aide de ressources importantes provenant des Fonds structurels et d'investissement européens (FESI) de l'Union européenne. Essentiellement, le programme est l'un des instruments financiers du "Cadre financier pluriannuel 2021-2027" et constitue une initiative unique pour un soutien coordonné et constructif aux secteurs culturel, créatif et audiovisuel sur l'ensemble du continent européen. Son principal objectif est de promouvoir la culture européenne et de contribuer à la formation d'une identité culturelle européenne.

Une autre source de financement peut provenir de ce que l'on appelle les "investisseurs providentiels". Selon l'article 70A de la loi 4172/2013, les



"investisseurs providentiels", résidents fiscaux en Grèce ou à l'étranger, ont le droit d'obtenir une déduction de leur revenu imposable en apportant une contribution monétaire à des entreprises en phase de démarrage dans le secteur culturel.

Enfin, le plan national de redressement et de résilience (National Recovery and Resilience Plan of Greece, appelé Grèce 2.0 (2021-2026)) a été élaboré dans le cadre de la facilité de redressement et de résilience (RRF) de l'Union européenne. Le RRF dispose d'un code dédié " la culture comme moteur de la croissance" et s'élève à 411 millions d'euros. Grèce 2.0 intègre plusieurs lignes directrices et propositions. En ce qui concerne la culture, le tourisme est considéré comme un élément central du développement du pays. Sur les 411 millions d'euros, près de la moitié du financement total concerne le tourisme et d'autres priorités similaires, telles que l'adaptation aux effets du changement climatique. Bien entendu, il existe d'autres sous-investissements, comme l'exploitation de la culture en tant que moteur du développement régional, la revitalisation des écosystèmes artisanaux locaux, l'exploitation des sites et monuments archéologiques ainsi que l'exploitation des modèles numériques de production culturelle, l'incubation de l'industrie cinématographique et, enfin, la promotion des exportations culturelles grecques. Cependant, il est évident que dans un projet qui vise avant tout la relance économique, l'approche sera avant tout développementale. Dès lors, les sous-secteurs tels que le livre et le design sont absents, tandis que le

patrimoine culturel immatériel a relativement peu de poids.

En ce qui concerne l'approche des éducateurs de jeunesse en Grèce, il n'existe pas de lignes directrices nationales ni de qualifications reconnues au niveau national. Les organisations bénévoles non gouvernementales et les associations proposent des séminaires et des sessions de formation spécifiques pour les bénévoles travaillant dans le secteur de la jeunesse, mais elles ne disposent d'aucune administration, théorie ou coordination de l'approche. Aucun de ces programmes de formation ne débouche sur une qualification officiellement reconnue. En outre, ces opportunités couvrent un très large éventail de sujets et ne se limitent pas à l'entrepreneuriat des jeunes. C'est au travailleur de jeunesse de trouver la formation qui lui convient.

# Situation actuelle en BELGIQUE

Les ICC sont une partie importante de l'économie belge, générant environ 3 213,3 millions d'euros de valeur ajoutée nette en 2018, soit une contribution de 3,8% à l'économie selon une étude récente menée par hub.brussels. En 2019, plus de 25 000 entreprises étaient actives en tant qu'employeurs dans les CCI et plus de 12 800 indépendants étaient déclarés travailler en tant que freelances, constituant 12,2 % de la main-d'œuvre totale du secteur, le nombre de freelances ayant augmenté de 130,2 % entre les années 2010 et 2018. Les données de 2022 montrent que 31,7 % des personnes travaillant dans le secteur culturel étaient des indépendants, ce qui représente 13,8 % de l'emploi total dans le pays. En outre, 43 % de ces entrepreneurs seraient des personnes travaillant en tant qu'artistes créatifs et interprètes, auteurs, journalistes et linguistes. Selon Eurostat, la Belgique est l'un des pays qui a connu la plus forte baisse de la valeur ajoutée dans le secteur culturel, soit 15 % entre 2019 et 2020. Depuis 2020, la Belgique a connu une forte baisse de l'emploi culturel (5 %) et aucune croissance significative n'a été signalée depuis lors. Malgré cela, en 2021, la Belgique affiche un niveau d'emploi culturel et créatif plus élevé, constituant 4,3 % de sa main-d'œuvre, contrairement à la moyenne de l'UE27 qui est de 3,7 %. Néanmoins, la Belgique présente des variations régionales notables. Dans l'ensemble, la dynamique de l'emploi s'est considérablement éloignée de l'emploi salarié au profit de l'emploi

indépendant : les travailleurs indépendants de la région de Bruxelles-Capitale représentent 24 % de l'emploi dans les ICC, tandis que 54 % des emplois dans les ICC de la région flamande sont des emplois indépendants.



En ce qui concerne les cadres juridiques et le financement, le cadre juridique de l'entrepreneuriat culturel en Belgique englobe divers aspects, de la création de l'entité juridique à la réglementation spécifique des activités culturelles. Les entrepreneurs culturels doivent choisir la forme juridique la mieux adaptée à leur activité, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société à responsabilité limitée (SPRL/SRL, SA, SC), d'une association sans but lucratif (ASBL), d'une société coopérative (SC) ou d'autres formes juridiques spécifiques. Chaque forme a ses propres implications en termes de fiscalité, de responsabilité et de gouvernance. L'entité doit être enregistrée auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE) et doit se conformer aux législations fiscales du pays. Certains secteurs culturels peuvent être soumis à des normes et réglementations spécifiques, telles que la protection des bâtiments historiques, la classification des films ou la réglementation des services de médias audiovisuels. En termes de financement, les entrepreneurs du secteur culturel disposent de plusieurs options pour obtenir des fonds, qu'il s'agisse de subventions publiques au niveau fédéral, régional et communautaire ou de fondations privées et de parrainages culturels. Par exemple, en Communauté française, le programme "Arti chok" soutient les jeunes artistes

professionnels dans leur premier projet de mobilité. De nombreuses fondations privées et sponsors soutiennent l'entrepreneuriat culturel en Belgique, comme la Fondation Roi Baudouin et Prométhéa, et les entrepreneurs peuvent utiliser des plateformes de crowdfunding spécifiques pour solliciter un soutien public.

En ce qui concerne l'accent mis sur la jeunesse, il n'existe pas de parcours spécifique dans l'éducation initiale menant à une qualification d'animateur de jeunesse. Cependant, de nombreux programmes de formation continue sont proposés. La circulaire ministérielle organisant le soutien aux programmes de formation liés à l'animation, à l'action socioculturelle et socio-artistique constitue le cadre légal de la formation à l'animation de jeunesse en Communauté française. Le Service de la jeunesse de l'Administration générale de la culture met en œuvre cette circulaire. Certaines associations de jeunesse, par leurs activités culturelles, contribuent à donner aux jeunes des outils pour développer leur sens de l'initiative, leur créativité, leur capacité à gérer des projets...etc. Les universités ont créé un "statut juridique" spécifique pour les étudiants artistes, et au niveau fédéral, il existe également un statut juridique "étudiant-entrepreneur" pour les étudiants de moins de 25 ans. Quelques exemples d'organisations belges offrant des opportunités de formation pour les jeunes travailleurs culturels : ILES, 1819, Le BIJ, JM International...etc.

## Situation actuelle à CHYPRE



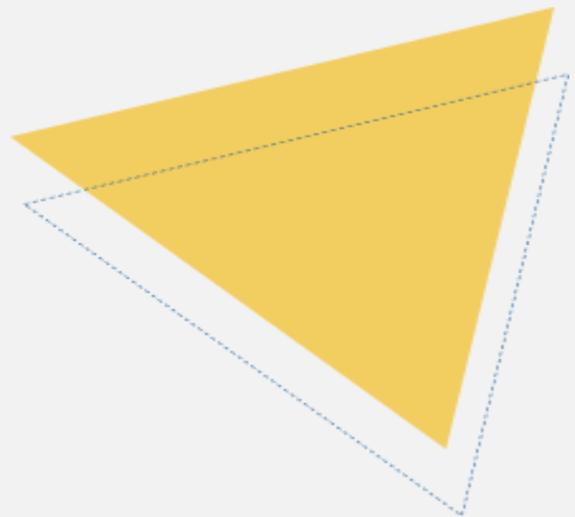
Selon Eurostat et les "Statistiques culturelles - entreprises culturelles, statistiques expliquées", les valeurs ajoutées les plus élevées générées par les entreprises culturelles en tant que part de l'économie nationale des entreprises non financières, en 2020, ont été enregistrées à Chypre (7,3 %) et à Malte (3,3 %). Chypre a également connu une augmentation de son chiffre d'affaires en 2020, contrairement au reste des pays de l'UE, à l'exception de Malte. Toutefois, Eurostat montre que moins d'un tiers des entreprises chypriotes créées en 2015 seront encore actives en 2020. Alors que, jusqu'à récemment, la culture était sous-représentée à Chypre, le Parlement chypriote a voté en 2022 la création d'un sous-ministère de la culture. Par conséquent, la culture est désormais perçue comme méritant un département gouvernemental distinct.

À Chypre, le gouvernement soutient les activités culturelles et les artistes par le biais du programme "CULTURE" (2015-2020), déjà finalisé, et du programme "CULTURE II" (2021-2025), toujours en cours avec plusieurs programmes dans différents domaines artistiques tels que la danse, le théâtre, le cinéma, etc. Ces deux programmes sont des piliers distincts et autonomes de la politique de développement de l'État dans le domaine de la culture, qui s'articule autour de l'activité des services culturels en tant que sponsor. Il existe d'autres programmes, tels que le "Soutien à la participation à des

programmes d'accueil d'artistes à l'étranger", qui financent des individus ou des actions individuelles dans le domaine des arts et de la culture (par exemple, le cinéma, le théâtre, la danse). L'entrepreneuriat des jeunes est soutenu par le programme de financement gouvernemental "Thalia" (2021-2027), qui vise à promouvoir la création d'entreprises nouvelles, durables, dynamiques, évolutives et compétitives axées sur les jeunes. Malheureusement, il n'existe aucun programme ciblant directement les entreprises culturelles. Le [bureau de l'Europe créative à Chypre](#) vise à fournir des informations et à promouvoir les opportunités offertes par le programme de l'Europe créative.

En ce qui concerne l'approche des éducateurs de jeunes à Chypre, il n'existe pas de lignes directrices nationales. Cependant, il existe des institutions privées, comme IDEA, une organisation à but non lucratif, qui propose des formations aux entreprises en phase de démarrage dans divers secteurs, y compris le secteur culturel. Parmi les sujets généraux abordés par IDEA, on peut citer "Changer la culture : Entrepreneuriat et innovation", "Culture du retour à la société", "Extraversion de l'entreprise" et "Transformation numérique de l'entreprise". Une autre opportunité pour les entrepreneurs chypriotes est la Cyprus Entrepreneurship Competition (CyEC), qui est un parcours de transformation pour les entrepreneurs en phase de démarrage. Par conséquent, l'approche de la formation est principalement axée sur l'entrepreneuriat en tant que

discipline générale plutôt que sur les différents types d'entrepreneuriat.



# MEILLEURES PRATIQUES

en matière d'entrepreneuriat  
culturel

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them

# 6.

<b>Champ d'application/domaine</b>	L'entrepreneuriat culturel
<b>Type d'art</b>	Multiplés professions culturelles
<b>Années de fonctionnement</b>	2023 - 2026
<b>Groupe cible</b>	Jeunes impliqués dans les arts du spectacle et les arts
<b>Site web</b>	<a href="https://www.culture.gouv.fr/Presse/Dossiers-de-press-ents-plus-divers">https://www.culture.gouv.fr/Presse/Dossiers-de-press-ents-plus-divers</a>

## Meilleure pratique 2

### La Relève

La Relève, c'est l'engagement du ministère de la Culture à former 101 jeunes de 25 à 40 ans issus des 101 départements français afin de promouvoir plus de diversité et d'égalité des chances à la tête des établissements culturels français.

Ils bénéficieront d'une formation certifiée et d'un accompagnement individualisé, assurés par plus d'une centaine de professionnels de la culture : des directeurs de lieux culturels, répartis sur l'ensemble du territoire français, qui souhaitent s'engager à transmettre à de nouveaux talents un métier qu'ils exercent avec passion et brio dans tous les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques.



<b>Champ d'application/domaine</b>	Secteur culturel
<b>Type d'art</b>	Arts du spectacle
<b>Années de fonctionnement</b>	En été depuis 2022
<b>Groupe cible</b>	Musiciens, interprètes, artistes
<b>Site web</b>	<a href="https://www.culture.gouv.fr/en/Thematic/Cultural-Practice/Artistic-and-cultural-practices/The-Cultural-Summer">https://www.culture.gouv.fr/en/Thematic/Cultural-Practice/Artistic-and-cultural-practices/The-Cultural-Summer</a>



### Meilleure pratique 2

## L'été culturel

L'Été culturel est une opération nationale visant à soutenir des propositions artistiques et culturelles (concerts, spectacles, ateliers participatifs...), en tous lieux, accessibles et gratuites, de toutes disciplines, en juillet et août. L'opération s'appelle "Vacances culturelles" en Outre-mer.

Dans ce cadre, une attention particulière est portée aux territoires prioritaires : les quartiers prioritaires de la politique de la ville et les territoires ruraux. L'Été culturel renforce l'attractivité des territoires en luttant contre les inégalités territoriales en matière d'offre culturelle et en accompagnant le développement du tourisme culturel de proximité.

L'opération soutient l'emploi artistique, notamment en favorisant l'intégration de jeunes artistes récemment diplômés de l'enseignement supérieur.



établir une responsabilité sociale et écologique.

<b>Champ d'application/domaine</b>	Entrepreneuriat culturel
<b>Type d'art</b>	Multidisciplinaire
<b>Années de fonctionnement</b>	Chaque année depuis 2015
<b>Groupe cible</b>	Entrepreneurs
<b>Website:</b>	<a href="https://forumentreprendre.culture.culture.gouv.fr/">https://forumentreprendre.culture.culture.gouv.fr/</a>

### Meilleure pratique 3

## Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives

Initiative gouvernementale dans le cadre du plan France Relance et du Programme d'investissements d'avenir, consacrant 20 milliards d'euros au soutien de l'innovation, de la recherche et de l'éducation dans les secteurs de la culture et de la création. Elle vise à renforcer la compétitivité du secteur, à faire de la France un leader de l'économie numérique dans le domaine culturel, à renforcer la présence internationale, à s'intégrer dans la transformation des territoires et à



<b>Champ d'application/domaine</b>	Entrepreneuriat culturel
<b>Type of art:</b>	Complet (comprend divers arts tels que l'audiovisuel, le cinéma, les arts du spectacle, la musique, les musées, le patrimoine, les arts visuels, le design, l'architecture, l'artisanat, les jeux vidéo, les livres, la presse)
<b>Années de fonctionnement</b>	2021-2025
<b>Groupe cible</b>	Cultural and creative industries including associations, private companies, public institutions, and individuals
<b>Site web</b>	Initiative publique

### Meilleure pratique 4

# Le Forum Entreprendre dans la Culture

Le Forum Entreprendre dans la Culture est un événement destiné à apporter des solutions pratiques et concrètes aux porteurs de projets culturels et artistiques, pour les accompagner dans leur développement et dans les problématiques économiques, financières, juridiques et managériales qu'ils rencontrent dans leur activité.

Il s'agit essentiellement de tables rondes et d'ateliers sur des thèmes qui varient d'une édition à l'autre, afin de favoriser les échanges et le soutien, mais aussi de développer des opportunités de travail en commun entre professionnels et secteurs à l'échelle régionale, interrégionale et transfrontalière, et de renforcer les coopérations.

de nouvelles voies et opportunités pour attirer les jeunes NEETs vers eux et "exploiter" de manière créative et constructive leur potentiel et leurs ambitions et en faire un levier pour le bien-être des communautés des deux territoires.

L'objectif du projet est de fournir des outils technologiques permettant aux participants de donner vie à leurs projets créatifs, en utilisant des outils allant de la narration numérique aux arts visuels, afin d'obtenir des outils de promotion touristique pour tout événement culturel.

*Meilleure pratique 5*

## IDEE IN MOVIMENTO- Attività Formativa "Idées sur le mouvement "

Le projet a deux villes de référence : Gênes et Livourne, deux territoires différents mais similaires, géographiquement proches, qui se sont fixés comme objectif prioritaire d'ouvrir

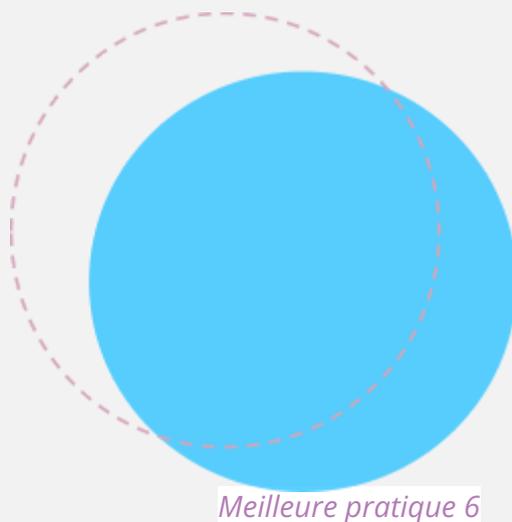


# Projet HETYA Formation au patrimoine pour les jeunes adultes

Le projet Hetya favorise la participation active et productive des jeunes à la vie du musée. Ils y ont trouvé la possibilité de nourrir et de faire grandir un petit rêve qu'ils ne pouvaient pas réaliser eux-mêmes : organiser une réunion, créer un appel public, impliquer d'autres jeunes et, pendant un certain temps, se sentir partie intégrante de la communauté, en s'adressant aux familles, aux enfants, à d'autres jeunes, aux migrants, aux étudiants. Le projet a testé toutes ces tentatives de penser ou de planifier un pont personnel pour atteindre le marché du travail, en étant plus conscient et plus sûr de soi, intégré dans la société grâce au talent de chacun.

Hetya mobilities a donné à tous les partenaires l'opportunité d'être accueillis dans un autre pays européen, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance à l'Europe, approchant d'autres cultures et modes de vie, échangeant leurs expériences et leurs attentes pour l'avenir. Le projet a favorisé la citoyenneté active et l'inclusion sociale de 130 jeunes et NEETs dans les quatre pays partenaires, et a amélioré les compétences d'environ 40 opérateurs de musées.

<b>Champ d'application/domaine</b>	Améliorer les compétences personnelles, fournir des outils et des compétences pour lancer un processus créatif et culturel pour le développement d'idées, comprendre le passage de l'idée au projet grâce à l'acquisition d'outils liés à la durabilité.
<b>Type d'art</b>	Communication et storytelling pour les campagnes sur le web (secteur de l'édition), tourisme culturel, conception de sites web, photographie
<b>Années de fonctionnement</b>	2021
<b>Groupe cible</b>	Les jeunes (18-19 ans), NEET ou en transition, qui ont montré un intérêt actif pour l'opportunité et la voie proposée.



<b>Scope/Area:</b>	Le rapport au-delà du projet se réfère au concept d'un lieu pouvant aider les jeunes NEET à développer des attitudes spécifiques, ainsi que la culture d'emploi. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'Eras+ entre les participants des partenaires impliqués.
<b>Type d'art</b>	Soutenir les NEETs dans : la définition d'un secteur (design, recherche, art, didactique, etc.), la définition d'une activité à mettre en œuvre au sein et/ou pour le développement et la mise en œuvre du projet pendant la durée de vie du projet.
<b>Années de fonctionnement</b>	2017-2018
<b>Groupe cible</b>	Young Adult (18-30), NEET or in transition v opportunity and the path offered



*Meilleure pratique 7*

## Centre culturel Onassis Stegi- Onassis Athènes



Onassis Stegi est un centre artistique pionnier qui excelle à encourager les collaborations entre différentes formes d'art. Depuis sa création, il a constamment organisé une série de programmes pluridisciplinaires, réunissant des artistes d'horizons différents pour produire des œuvres culturelles novatrices qui repoussent les limites. Le centre a facilité les collaborations entre artistes, plasticiens, musiciens, danseurs et technologues, dans le cadre de spectacles, d'expositions, d'ateliers et d'expériences immersives novateurs. Grâce à ces initiatives, Onassis Stegi encourage l'expérimentation, l'exploration culturelle et l'échange d'idées, contribuant ainsi de manière significative à l'enrichissement de la scène artistique grecque tout en engageant différents publics dans des expériences culturelles stimulantes et transformatrices.

## You Go Culture-Visites virtuelles

You Go Culture est une initiative innovante visant à présenter la culture grecque de manière dynamique et ouverte sur l'extérieur, et ce à deux niveaux. D'une part, elle met en valeur le riche patrimoine culturel de la nation, tout en familiarisant le public mondial avec les aspects contemporains de la société grecque. Grâce à un mélange attrayant d'éducation et de divertissement par le biais d'une plateforme en ligne technologiquement avancée, il offre des expériences interactives adaptées aux individus, indépendamment de leur emplacement, à condition qu'ils disposent d'une connexion Internet. L'objectif de ce projet est de présenter des visites virtuelles exceptionnelles de sites clés en Grèce et dans la région du sud-est de la Méditerranée. Chaque destination est présentée en mettant l'accent sur son important patrimoine culturel (le "mythe") et sur son existence actuelle (l'"expérience").

<b>Champ d'application/domaine</b>	La promotion de la culture et de la créativité contemporaines dans les différentes disciplines artistiques, y compris les arts du spectacle, les arts visuels, la musique, la danse, le théâtre et les arts multimédias
<b>Type d'art</b>	Multidisciplinaire
<b>Années de fonctionnement</b>	2010- ongoing
<b>Target Group:</b>	Un public diversifié comprenant des artistes locaux et internationaux, des amateurs d'art, des étudiants, des professionnels et le grand public de tous âges.
<b>Site web</b>	<a href="https://www.onassis.org/onassis-stegi">https://www.onassis.org/onassis-stegi</a>

<b>Champ d'application/domaine</b>	Patrimoine culturel
<b>Type d'art</b>	Artéfacts archéologiques, sculptures, poteries
<b>Années de fonctionnement</b>	2017-en cours
<b>Groupe cible</b>	Visiteurs d'horizons divers : touristes, groupes, familles et personnes intéressées par l'histoire modernes.
<b>Site web</b>	<a href="https://yogoculture.com">https://yogoculture.com</a>



## La division des activités créatives de l'organisation ILES



ILES est une association sans but lucratif qui contribue à la professionnalisation des artistes et à la pérennisation de leurs activités en les accompagnant dans le développement de leur carrière artistique. Pour atteindre cet objectif, l'association travaille sur 3 axes différents afin d'aider les demandeurs d'emploi et les entrepreneurs en herbe de Bruxelles à s'intégrer dans la vie professionnelle en créant leur propre activité commerciale et/ou artistique. L'un de ces axes est la branche Creative Business qui se consacre principalement au soutien des entrepreneurs dans les industries créatives et culturelles grâce à une méthodologie spécifique basée sur la fourniture d'informations, de formations et d'accompagnements. Le soutien aux entrepreneurs est basé sur trois programmes différents : SEED, BLOOM et ADVICE, conçus pour se compléter.

### Programme SEED

Ce programme prend la forme d'une série d'ateliers de sensibilisation à l'entrepreneuriat et s'adresse aux personnes qui sont au début de leur trajectoire entrepreneuriale et qui sont dans la phase initiale de structuration de leur activité. Il se compose de cinq jours d'ateliers collectifs et de travail individuel pour permettre aux participants d'évaluer la viabilité initiale de leurs projets.



## Programme BLOOM

Ce programme s'adresse aux entrepreneurs qui sont déjà plus avancés dans leur trajectoire professionnelle et fournit un soutien sur mesure à la création d'entreprise afin de concrétiser le projet entrepreneurial. Le programme est basé sur une approche approfondie pour soutenir la viabilité et le développement du projet entrepreneurial à travers des ateliers de groupe intensifs et obligatoires, un soutien individualisé, des ateliers optionnels et des réunions de mise en réseau avec des entrepreneurs expérimentés.

## Programme ADVICE

Ce programme offre un soutien direct et individuel aux entrepreneurs par le biais de réunions avec l'équipe professionnelle de l'organisation. Le principe est d'aborder un thème spécifique et des défis particuliers en binôme qui peuvent être traités dans un court laps de temps

Meilleure pratique 10

## Pali Pali

La mission de Pali Pali est de soutenir des projets qui transforment les organisations vers un modèle plus culturel, durable et responsable. Dans ce contexte, Pali Pali propose des programmes de soutien en Belgique et à l'étranger, dédiés aux industries culturelles et créatives. Le programme se concentre sur le développement commercial du projet (modèle d'entreprise, prototypage, accès au marché, gestion administrative et financière), les compétences entrepreneuriales et l'intégration dans l'écosystème des activités culturelles et créatives.

<b>Champ d'application/domaine</b>	Entrepreneuriat culturel
<b>Type d'art</b>	Multidisciplinaire
<b>Années de fonctionnement</b>	2000- en cours
<b>Groupe cible</b>	Demandeurs d'emploi et aspirants entrepreneurs enregistrés et résidant à Bruxelles
<b>Site web</b>	<a href="https://www.iles.be/creativebusiness/">https://www.iles.be/creativebusiness/</a>

<b>Champ d'application/domaine</b>	Incubateur et accélérateur culturel
<b>Type d'art</b>	Multidisciplinaire
<b>Années de fonctionnement</b>	2016 - aujourd'hui
<b>Groupe cible</b>	Entrepreneurs et organisations des secteurs de la culture web, de la publicité, des arts visuels, arts du spectacle.
<b>Site web</b>	<a href="https://www.pali-pali.com/en/">https://www.pali-pali.com/en/</a>



## Organisation à but non lucratif Xarkis



Xarkis est une organisation à but non lucratif qui organise et gère des festivals artistiques interdisciplinaires, des résidences d'artistes, des expositions, des ateliers, des conférences, des initiatives de conception de communication telles que des stratégies de communication, des campagnes, des films, des publications imprimées et des initiatives d'histoire orale, afin de favoriser le dialogue intercommunal et d'activer l'engagement du public sur différents sujets.

Le résultat initial de cette initiative, qui existe depuis 10 ans maintenant, est un événement annuel qui a lieu depuis 2013. Il s'agit d'un festival qui se déroule à Chypre, où des artistes en résidence se réunissent dans un environnement communautaire et se mettent en relation avec des habitants et d'anciens habitants d'une région sélectionnée afin de collaborer à leurs enquêtes basées sur la pratique et de générer des projets spécifiques à un site de manière à utiliser les compétences, les désirs et les ressources des personnes et des lieux de la région.

<b>Champ d'application/domaine</b>	identité communautaire, cohésion communautaire, pratiques créatives/festival culturel
<b>Type d'art</b>	coordination des résidences, arts visuels, musique, éducation
<b>Années de fonctionnement</b>	2013- ongoing
<b>Groupe cible</b>	Les praticiens de la création, les éducateurs et les communautés locales
<b>Site web</b>	<a href="https://xarkis.org/">https://xarkis.org/</a>

## À Yiasemin



Yasemin est un groupe de jeunes créateurs basé à Chypre. Leur désir est de libérer l'art des notions traditionnelles et conventionnelles afin de donner de l'espace et du temps aux personnes qui sont habituellement marginalisées et auxquelles l'art n'aurait pas pu s'adresser autrement. La collaboration des membres du groupe est un échange permanent de connaissances qui s'épanouit grâce au mariage de différentes formes d'art et à leur soif d'un véritable changement social.

Les OBJECTIFS du groupe Yasmine reposent sur trois piliers principaux :

La première est notre contribution, en tant qu'artistes, au développement des arts du spectacle à Chypre, avec le théâtre comme axe principal et par le biais d'actions et de productions authentiques qui, selon nous, nous concernent en tant que communauté.

Le deuxième pilier concerne la communauté artistique, nos collaborations et notre contribution au renforcement des relations entre les artistes.

Le troisième pilier consiste à créer un espace et un dialogue qui permettent au grand public de s'engager dans les arts, d'expérimenter et de réaliser un échange d'idées et de connaissances.



Champ  
d'applicat  
aine

Type d'ar

Années d  
fonctionn

Groupe ci

Site web



# GUIDE DE GESTION

*Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them*

## 7.1 Planification des entreprises intégrées dans le domaine de l'art et de la culture

Le monde dans lequel évoluent les organisations artistiques et culturelles change rapidement et de manière incertaine. La réduction des financements publics, les nouveaux modèles de financement tels que le commissionnement et les priorités politiques changeantes sont autant de facteurs qui transforment le paysage du financement. L'adoption de nouvelles technologies remodèle les anciennes industries et en crée de nouvelles. Avec un éventail toujours plus large de propositions diverses et innovantes dans les domaines de l'entreprise, de l'éducation et des initiatives publiques, le besoin d'une orientation structurée dans les entreprises intégrées à l'art et à la culture est plus prononcé que jamais.

L'utilisation efficace des plans d'affaires est au cœur de ce guide. Considérés comme des outils vitaux de planification et de contrôle stratégiques, ces plans sont essentiels pour transformer les projets culturels d'idées en succès opérationnels. Le guide souligne l'importance d'adapter un plan d'affaires général aux formes spécifiques d'une entreprise culturelle.

### Qu'est-ce qu'un plan d'entreprise ?

Nous tombons souvent dans le piège de penser qu'il suffit de garder nos projets à l'esprit. Cependant, notre équipe, les investisseurs, les organismes

gouvernementaux, les sponsors et les employés ne peuvent pas interpréter nos pensées non exprimées. La clé consiste à matérialiser ces idées par la visualisation, ce qui facilite la prise de décision et la réalisation des objectifs. L'objectif d'un plan d'affaires, en particulier pour une entreprise déjà opérationnelle et génératrice de revenus, est d'élaborer une stratégie d'autosuffisance à moyen terme. Cela permet de s'assurer que l'exécution des projets n'est pas entravée par des contraintes financières.

Lorsqu'un projet culturel ou une entreprise parvient à couvrir ses dépenses avec ses revenus pendant cinq années consécutives, il est probable qu'il continue à bien se porter la sixième année. Tout écart par rapport au succès nécessite de revoir et de corriger la trajectoire conformément au plan d'entreprise afin de rester sur la voie prévue.

Pour ceux qui se lancent dans une nouvelle entreprise, un plan d'entreprise est avant tout un outil de planification de leurs activités et opérations futures. C'est l'histoire de l'avenir que votre organisation souhaite créer, une feuille de route mais pas une limitation.

### Planification d'entreprise dans le secteur culturel et créatif

Les initiatives culturelles doivent être financièrement indépendantes, et un plan d'affaires est un outil stratégique qui permet d'atteindre cet objectif. Il intègre des concepts et des méthodologies établis dont l'efficacité est reconnue. L'essence d'un plan d'affaires est de fournir une feuille de route pour la conduite d'activités qui produiront des ressources à long terme,

assurant ainsi la durabilité. Ce plan est une stratégie de génération de ressources sur une longue période. Ces ressources peuvent être monétaires, sous forme d'échanges de services ou de partage de technologies, reflétant la nature de notre économie basée sur l'échange, qui vise également à générer des ressources à long terme. En règle générale, un plan d'entreprise doit se projeter au moins trois ans dans l'avenir, bien qu'il soit également courant de créer des plans quinquennaux.

L'élaboration d'un plan d'entreprise présente plusieurs avantages. Tout d'abord, il permet d'identifier les opportunités commerciales et les domaines d'intérêt les plus rentables.

GENERAL		VS
FOCUS	Economic aspects such as profitability, market share, and financial growth.	Artistic, product commercial
SOURCE	Audience engagement is often driven by marketing strategies aimed at maximizing sales and market penetration.	Relies on non-traditional funding including donations, crowdfunding, and commercial
AUDIENCE	Typically focuses more on conventional revenue streams like sales, investments, and loans.	Understands audience involvement involves cultural, artistic, and commercial
MARKET	More focused on broader market trends, competition, and consumer behavior related to purchasing power and preferences.	Analyzing cultural and the market
IMPACT	Success metrics are more straightforward, typically measured in financial terms like profit margins, ROI, and market share.	Success terms of cultural and commercial heritage

## Comment la planification d'entreprise diffère dans le secteur culturel et créatif

Un plan d'affaires dans le secteur culturel présente plusieurs différences essentielles par rapport à un plan d'affaires général, principalement en raison de la nature unique des industries culturelles et créatives.

# MANAGEMENT PLAN

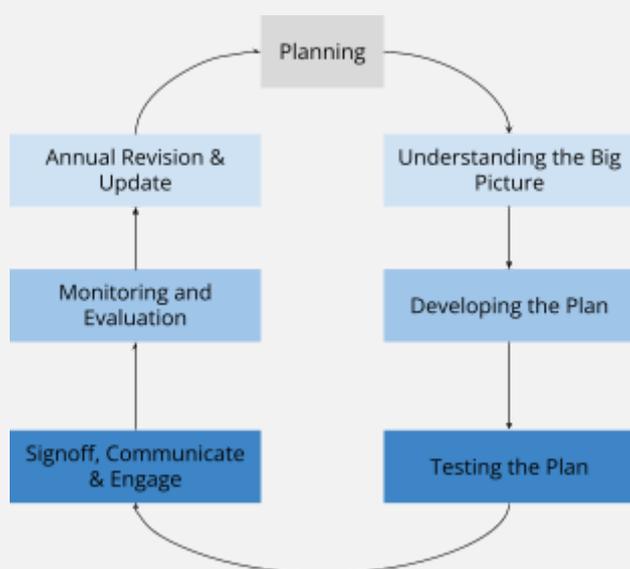
Dans les industries culturelles et créatives, la planification d'entreprise diverge considérablement de l'entreprise générale en raison de ses caractéristiques uniques. Contrairement aux entreprises générales qui se concentrent principalement sur des aspects économiques tels que la rentabilité et la part de marché, le secteur culturel met tout autant l'accent sur la valeur artistique, culturelle et sociale de ses offres. Les sources de financement et de revenus du secteur culturel sont plus diversifiées et comprennent souvent des moyens traditionnels et non traditionnels tels que les subventions publiques, le mécénat et le crowdfunding, contrairement aux flux de revenus conventionnels des ventes et des investissements typiques des entreprises générales. L'engagement du public diffère également ; le secteur culturel a tendance à se concentrer sur des stratégies éducatives et communautaires, cherchant à établir des liens plus profonds avec le public sur la base de valeurs culturelles, sociales et éthiques, alors que les entreprises générales poursuivent principalement des tactiques de marketing axées sur les ventes. L'analyse de marché dans le secteur culturel nécessite de comprendre les marchés de niche, les tendances culturelles et les facteurs socioculturels, souvent dans une perspective mondiale, contrairement aux tendances de marché plus larges et à l'analyse du comportement des consommateurs dans le secteur des affaires générales. Les défis opérationnels du secteur culturel comprennent la gestion des talents créatifs et des droits de propriété intellectuelle, ainsi que les sensibilités culturelles, qui sont différentes des questions d'efficacité et

de gestion de la chaîne d'approvisionnement du commerce en général. La réussite dans le secteur culturel se mesure non seulement sur le plan financier, mais aussi en fonction de l'impact culturel et de la contribution au patrimoine, par opposition aux mesures financières directes des entreprises en général.

Enfin, l'environnement réglementaire du secteur culturel implique de naviguer entre les politiques culturelles et les licences artistiques, ce qui est plus complexe que les réglementations commerciales habituelles dans d'autres secteurs. Ainsi, un plan d'affaires dans le secteur culturel nécessite une approche nuancée qui intègre les objectifs artistiques et culturels à la viabilité commerciale, en soulignant les défis et les opportunités uniques du secteur.

## Processus de planification des activités

L'Arts Council England a divisé ce cycle en sept étapes ; le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de chaque étape varieront considérablement d'une organisation à l'autre et seront itératifs. L'omission d'une étape risque d'affaiblir le plan.



À l'issue de ces étapes, le plan d'entreprise s'articule autour des sections et des contenus suivants :

### 1. Résumé exécutif

Il s'agit d'un résumé d'une ou deux pages du plan, d'un abstract, d'un précis ou d'un storyboard. Grâce à ce résumé, le lecteur sera en mesure de comprendre les éléments clés du projet de votre organisation.

### 2. Introduction

Il s'agit d'un résumé d'une ou deux pages qui plante le décor pour les lecteurs qui ne connaissent pas très bien votre organisation. Il peut comprendre les éléments suivants :

§ bref historique

§ un aperçu de vos activités, de votre structure et de votre envergure actuelles

§ Quelques réalisations récentes

### 3. Vision, mission et valeurs

Il s'agit d'une déclaration de haut niveau de votre objectif principal et de votre philosophie : pourquoi votre organisation existe, à qui elle s'adresse, ce qu'elle fait et ce en quoi elle croit. Elle peut prendre différentes formes, mais la plus courante est une combinaison de vision (aspirations à long terme), de mission (objectifs et actions actuels) et de valeurs (principes directeurs).

### 4. Objectifs

Les objectifs sont les domaines clés sur lesquels l'organisation entend se concentrer pendant la durée du plan. Ils se concentrent généralement sur des domaines de changement, de développement ou de défi plutôt que sur les activités habituelles. Les buts sont des déclarations d'intention générales et ne doivent pas être confondus avec les objectifs. Les objectifs stratégiques perdent de leur impact s'ils sont trop nombreux et que les gens ne peuvent pas s'en souvenir ; le nombre idéal est de cinq et le maximum de 10. Vous pouvez avoir un ou deux objectifs pour chaque domaine fonctionnel, comme le programme, le développement du public et les finances, ou vous pouvez avoir des objectifs thématiques qui touchent l'ensemble de l'organisation, comme la diversité, la pratique créative et l'engagement de la communauté. Ces derniers peuvent être très puissants, mais ils sont plus difficiles à formuler et à intégrer. Voici quelques exemples d'objectifs possibles "accroître notre engagement auprès des communautés locales", "améliorer l'ampleur et l'impact de notre programme de tournées" ou "construire une organisation plus résiliente et plus diversifiée". En pratique : histoire "typique" du contenu d'un plan d'entreprise. En faisant court, vous augmentez les chances que les gens le lisent et l'utilisent.

## 5. L'environnement externe

Il s'agit d'une explication succincte des facteurs internes et externes qui ont le plus fortement influencé la forme du plan et le modèle d'entreprise sur lequel il repose. Ces facteurs ont souvent été identifiés par des analyses SWOT et PESTLE.

## 6. Ressources

Cette partie décrit la manière dont l'organisation améliorera ses ressources - y compris les personnes, les systèmes et les actifs - pour atteindre ses objectifs. Il peut s'agir de

- **Changements dans la conception de l'organisation** : Modifications significatives prévues de la structure organisationnelle.
- **Plans de développement** : Stratégies de formation et de développement, amélioration de la diversité et de l'égalité, modification des conditions d'emploi, formulation de politiques, stimulation de l'engagement du personnel et développement de programmes de bénévolat.
- **Ajustements de la structure de gouvernance** : Plans pour la création de filiales, mécanismes de contrôle de ces entités et tout changement dans la structure de gouvernance globale.
- **Développement du conseil d'administration** : Stratégies de recrutement des membres du conseil d'administration, planification de la relève, création de nouveaux comités et participation du conseil d'administration aux activités de collecte de fonds.
- **L'entretien et le développement du capital** : Plans de maintien et de développement des actifs physiques.
- **Investissement dans les actifs incorporels** : Stratégies d'investissement dans la

propriété intellectuelle et le développement de la marque.

- **Mise à niveau des systèmes** : Changements significatifs prévus dans les systèmes, comme le passage à des applications basées sur le cloud, la mise à jour des systèmes de billetterie ou l'introduction de nouveaux systèmes de gestion des donateurs.

## 7. Les finances

Cette section raconte le parcours financier du plan, en détaillant l'évolution du modèle financier. Elle doit comprendre un résumé des chiffres financiers essentiels, les données détaillées se trouvant dans les annexes. Les principes clés de cette section sont les suivants

- § **Cohérence et homogénéité** : Veiller à ce que les projections financières s'alignent sur le texte du plan.
- § **Compréhensibilité** : Les données financières doivent être compréhensibles pour les personnes chargées de leur mise en œuvre et de leur suivi.
- § **L'utilisation de visuels** : Incorporation de graphiques et de tableaux pour rendre les données financières plus accessibles aux non-spécialistes.
- § **Un niveau de détail approprié** : Le niveau de détail doit être adapté à la taille de l'organisation et ne pas être écrasant, en mettant l'accent sur les domaines où le risque

et la volatilité sont les plus élevés.

## 8. Évaluation des risques

Il s'agit d'un résumé des principaux risques auxquels votre organisation est confrontée dans la réalisation de ses objectifs. Il doit comporter une évaluation relative de ces risques et une liste de mesures de gestion que le conseil d'administration et la direction prendront pour ramener les risques identifiés à un niveau acceptable. Des conseils sur la préparation d'une évaluation des risques sont donnés dans la section précédente.

## 9. Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation devraient être au cœur de toute entreprise. Ils sont sans doute encore plus cruciaux en période de turbulences, lorsqu'une prise de décision avisée est vitale et qu'il peut être nécessaire de changer rapidement de direction. Le suivi et l'évaluation doivent faire partie intégrante de la planification stratégique. Vous pouvez alors vous assurer que vos systèmes de suivi sont développés dès le départ plutôt que de devoir réfléchir à votre efficacité et à vos performances a posteriori. Un système de suivi et d'établissement de rapports solide vous aidera à.. :

- être clair sur ce que vous essayez d'atteindre et garder le cap
- produire des preuves de performance par rapport aux objectifs ou aux résultats déclarés

- reconnaître les interdépendances entre les projets et les activités commerciales
- rester flexible
- reconnaître les points de décision clés
- communiquer aux parties prenantes et aux bénéficiaires les résultats obtenus sur la base de données probantes

## 7.2 Intégration des pratiques de durabilité dans les secteurs culturels et créatifs

### Au niveau politique

Dans un rapport résultant de la session de brainstorming organisée dans le cadre du processus Voices of Culture (un dialogue structuré entre la Commission européenne et les acteurs du secteur culturel), l'importance d'impliquer les industries créatives et culturelles dans la vision de la création d'un environnement vert durable a été soulignée. Les synergies intersectorielles peuvent contribuer à créer une nouvelle vision si d'autres secteurs ajoutent la culture à leurs propres programmes, en plus de l'écologisation des programmes de financement de la culture<sup>1</sup>. Des suggestions ont été faites sur la manière dont le CCSI peut jouer un rôle dans la diffusion d'informations au public, en mettant l'accent sur l'éducation, la formation, les campagnes, les relations

<sup>1</sup> Voices of Culture (2023), Culture & Creative Sectors & Industries driving Green Transition and facing the Energy Crisis - Brainstorming report (en anglais)

avec les communautés, l'art et la recherche/collecte de données. Il s'agit de tirer parti de l'IA en tant qu'outil précieux pour la collecte, le suivi et l'évaluation des processus. Au cours des discussions, les participants ont exploré des stratégies pour passer de la planification à la mise en œuvre et ont noté qu'une part importante de la responsabilité repose sur la volonté politique de ceux qui décident du financement de la CCSI.

Il a également été souligné qu'il est crucial d'harmoniser les stratégies et les techniques entre les secteurs et entre l'Union européenne et ses États membres afin d'intégrer de manière transparente la durabilité dans les initiatives de la Commission européenne. En particulier, les organisations engagées dans des réseaux axés sur le climat et la culture ont été présentées comme des exemples d'entités qui comprennent les ODD et possèdent la capacité de propulser la transition verte.

Enfin, le groupe a souligné que le succès de la CCSI repose sur la collaboration avec les industries de soutien. Pour réduire les émissions dans la CCSI, la coopération avec ces industries est nécessaire. Il est donc essentiel que les industries de soutien soient transparentes quant à leur impact sur l'environnement. Des objectifs clairs et des lignes directrices établies par l'Union européenne peuvent offrir les cadres essentiels, garantissant la responsabilité des industries interconnectées avec la CCSI<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ibid



### Actions spécifiques pour des pratiques durables

Il est donc clair que le secteur culturel et créatif doit et peut prendre la tête d'un avenir durable. Si le fait est reconnu au niveau politique, il existe déjà des pratiques concrètes qui peuvent être suivies par les professionnels de ces industries.

#### *Manifester par les arts*

Selon le rapport Art of Zero de Julie's Bicycle (Vélo de Julie), on estime que l'empreinte carbone collective de l'industrie artistique mondiale s'élève à environ 70 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>e par an. Environ 26 % (18 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>e) peuvent être attribués à des facteurs tels que les bâtiments, le transport des œuvres d'art et les voyages d'affaires. La part prédominante (74 %) de l'impact environnemental du secteur provient des émissions associées aux déplacements des visiteurs, qui

représentent environ 52 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>e<sup>3</sup>.

L'artiste Gary Hume admet : "... J'ai examiné ma propre pratique et j'ai réalisé que la principale source de carbone dans mon activité était le transport. Je n'y avais jamais prêté attention, me contentant de confier mes œuvres aux galeries. J'ai donc demandé à l'entreprise de déménagement Cadogan Tate d'évaluer ma production de carbone lors de l'expédition d'œuvres par avion ou par bateau. Je n'utilise plus le transport aérien. Le seul changement pratique est que si j'ai une exposition en mai, j'avais l'habitude de terminer mon travail en avril et maintenant je dois le faire en février. Tout ce que j'ai à faire, c'est de décaler mentalement ma date d'achèvement - il n'y a pas de coût créatif. Il n'y a pas de coût créatif et on économise beaucoup de carbone et d'argent"<sup>4</sup>.

Susan Hazan aborde la question de l'empreinte carbone dans le domaine du patrimoine culturel. "La sobriété numérique consiste à réduire l'empreinte écologique de nos modes de vie numériques quotidiens et de notre espace de travail. Dans son article, elle cite quelques suggestions visant à réduire le nombre absolu d'objets numériques du patrimoine culturel hébergés :

---

<sup>3</sup> Morgane Nyfeler (2023), La culture devrait aussi s'interroger sur son empreinte carbone, disponible à l'adresse :

<https://www.luxurytribune.com/en/culture-should-be-questioning-its-carbon-footprint-too>

<sup>4</sup> Frieze London (2012, A greener way of working : seven artists on how they are reducing their carbon footprint in their practice, The Art Newspaper, disponible à l'adresse :

<https://www.theartnewspaper.com/2021/10/13/a-greener-way-of-working-how-artists-are-changing-their-practice>

(1) la collecte d'objets relevant strictement de la politique de l'organisation du patrimoine culturel

(2) numériser uniquement le matériel pour lequel cela est explicitement nécessaire (par exemple, en cas de risque)

(2a) en fonction des besoins des utilisateurs ou

(2b) demandé (par exemple, numérisation progressive ou à la demande)

(3) dédupliquer le même objet qui peut se trouver dans de nombreuses collections ou organisations en augmentant l'interopérabilité et en enrichissant les métadonnées de l'objet numérique, et (4) réévaluer régulièrement le choix de préservation de l'objet, avec des indicateurs possibles tels que les métriques de son utilisation et l'évolution de sa valeur dans le temps.<sup>5</sup>

*Possibilités de financement pour soutenir les initiatives vertes*

Selon le rapport final du programme "Greening the Creative Europe" (Écologisation de l'Europe créative), 4 % des projets soutenus dans le cadre des projets d'Europe créative poursuivent des objectifs écologiques. L'étude menée en 2022 explore le suivi et l'encouragement des bénéficiaires d'Europe Créative dans leur mise en œuvre de projets verts et durables. Simultanément, l'étude révèle la

---

<sup>5</sup> Dr Susan Hazan (2022), The Cultural Heritage Sector takes on the Climate Action Challenge (Le secteur du patrimoine culturel relève le défi de l'action climatique), disponible à l'adresse suivante: [https://www.academia.edu/91186491/The\\_Cultural\\_Heritage\\_Sector\\_takes\\_on\\_the\\_Climate\\_Action\\_Challenge](https://www.academia.edu/91186491/The_Cultural_Heritage_Sector_takes_on_the_Climate_Action_Challenge).

possibilité de souligner l'impact du CSC sur le changement climatique et l'environnement dans le but de créer des bases de référence pour le Programme Europe Créative sur la transition verte, les dépenses et même la collecte de données sur l'émission de CO2 et d'autres indicateurs environnementaux<sup>6</sup>.

Alors que le Green Deal européen ne couvre pas les industries du CSC, le nouveau programme Creative Europe a des implications :

Réduire les émissions de gaz à effet de serre du CSC jusqu'en 2050

-Contribuer à l'intégration des actions en faveur du climat et atteindre l'objectif global de 30 % des dépenses budgétaires de l'Union consacrées aux objectifs climatiques.

-Équilibrer les objectifs écologiques avec les principaux objectifs du programme.<sup>7</sup>

Voici quelques exemples de pratiques vertes ou d'écologisation du CSC :

Mobiliser les arts et la culture pour agir sur la crise du climat, de la nature et de la justice.

### Le vélo de Julie

JB soutient les arts et la culture pour :

-Devenir net zéro carbone et restaurer la nature.

-Inspirer l'action publique en matière de climat et d'écologie.

---

<sup>6</sup> T. Feifs, T. Kruger, A. Rodriguez, B.J. Buiskool, V. Muller et A. Mohamedaly (2022), Final Report - Greening the Creative Europe Programme, disponible à l'adresse suivante : <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e20ac9a0-f52b-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-en%20pages%2055-56>.

<sup>7</sup> Ibid

-Défendre la justice environnementale et l'équité<sup>8</sup>.

Sir Antony Gormley

"Pour moi et l'équipe de mon studio, l'économie de moyens - en ce qui concerne l'énergie, l'eau et tous les matériaux nécessaires à la réalisation de l'œuvre - est une préoccupation sérieuse. Ensemble, nous continuons à interroger toutes nos anciennes façons de faire afin de découvrir de nouvelles pistes pour réduire notre empreinte carbone. Nous utilisons des disques de frein de voiture recyclés comme matière première pour les œuvres en fonte et de l'énergie renouvelable pour les fondre, les toits de nos studios sont recouverts de panneaux solaires, nous plantons des arbres et réduisons nos voyages en avion, nous expédions nos œuvres par bateau et nous évaluons l'impact nuisible potentiel de chaque projet que l'on nous demande d'examiner. Je soutiens tous les moyens qui permettent de responsabiliser les gouvernements et les industries, en particulier l'industrie pétrolière, comme ClientEarth et la Fondation pour la justice environnementale. Il reste encore beaucoup à faire".

## 7.3 Analyse de la gestion dans les entreprises créatives (par exemple, gestion de projet,

<sup>8</sup> <https://juliesbicycle.com/>

## développement stratégique, évaluation de l'impact, etc.)

La gestion des entreprises créatives présente des défis uniques par rapport aux entreprises traditionnelles. Les entreprises créatives, qui englobent des secteurs tels que les médias, la publicité, le design et le divertissement, requièrent une approche distincte de la gestion en raison de la nature dynamique et souvent imprévisible des processus créatifs. Voici une analyse des principaux aspects de la gestion des entreprises créatives :

### Gestion de projet :

- Flexibilité et itération : Les projets créatifs impliquent souvent des processus itératifs, où les idées évoluent et changent. Les gestionnaires de projet doivent faire preuve de souplesse et être prêts à adapter les plans au fur et à mesure du déroulement du projet.
- Collaboration interfonctionnelle : Les projets créatifs impliquent généralement des équipes pluridisciplinaires. Une communication et une collaboration efficaces entre les concepteurs, les rédacteurs, les artistes et les autres spécialistes sont essentielles à la réussite.
- Les dossiers de création : Il est essentiel d'établir des notes créatives claires et stimulantes pour que les membres de

l'équipe s'accordent sur les buts et objectifs du projet, ainsi que sur la vision créative. Ils permettent de définir les attentes et de jeter les bases du projet.

### Développement stratégique :

- Culture de l'innovation : Favoriser une culture de l'innovation est vital pour les entreprises créatives. Les dirigeants doivent encourager la prise de risque, l'expérimentation et la volonté de remettre en cause le statu quo.
- Études de marché et analyse des tendances : Il est essentiel de se tenir au courant des tendances du secteur et de comprendre le marché. Les dirigeants doivent faciliter les recherches et les analyses régulières afin d'identifier les opportunités et les menaces potentielles.
- Positionnement de la marque : Une gestion stratégique efficace implique la définition et le maintien d'une identité de marque forte. Il s'agit de comprendre le public cible, le positionnement de la marque et d'élaborer des stratégies qui trouvent un écho sur le marché.

### Analyse d'impact :

- Mesurer la créativité : L'évaluation de l'impact des efforts créatifs peut s'avérer difficile. Des mesures telles que l'engagement du public, la perception de la marque et les indices de créativité peuvent

fournir des indications sur l'efficacité des projets créatifs.

- Mécanismes de retour d'information : La mise en place de boucles de retour d'information est essentielle à l'amélioration continue. Solliciter régulièrement le retour d'information des équipes internes et des parties prenantes externes peut aider à affiner les stratégies et les résultats créatifs.
- Impact à long terme : Au-delà des résultats immédiats du projet, les responsables doivent tenir compte de l'impact à long terme des initiatives créatives sur la réputation de la marque et sa position sur le marché.

### Dynamique d'équipe:

Favoriser la créativité : La direction doit créer un environnement propice à la créativité. Il s'agit de trouver un équilibre entre la liberté d'expression créative et le maintien des objectifs de l'organisation.

Gestion des talents : Il est essentiel d'identifier, de recruter et de retenir les talents créatifs. Les dirigeants doivent comprendre les motivations uniques des professionnels de la création et créer une atmosphère propice à leur épanouissement.

Style de leadership : Le leadership dans les entreprises créatives implique souvent une approche plus participative et plus inspirée. Les dirigeants doivent agir comme des facilitateurs, en guidant le

processus créatif plutôt qu'en imposant des structures rigides.

### Gestion des risques :

- Équilibrer l'innovation et la stabilité : La créativité implique intrinsèquement des risques, mais les gestionnaires doivent trouver un équilibre avec le besoin de stabilité et de prévisibilité, en particulier dans des domaines tels que la budgétisation et les délais.
- Plan d'urgence : Étant donné la nature imprévisible des projets créatifs, il est essentiel de mettre en place des plans d'urgence. Les responsables doivent être prêts à changer de cap si un projet rencontre des difficultés inattendues.

En conclusion, une gestion efficace des entreprises créatives exige une compréhension nuancée du processus créatif, un engagement à encourager l'innovation et une volonté d'adapter les stratégies en fonction du retour d'information et de la dynamique du marché. Il s'agit d'un équilibre délicat entre structure et flexibilité, qui met l'accent sur une culture qui valorise et nourrit la créativité.



*Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them*

## 8.1 Introduction et portée du plan de mise en œuvre

Le Plan de mise en œuvre est un guide pratique conçu pour rendre opérationnel le Manuel méthodologique complet. S'appuyant sur le cadre théorique et les lignes directrices fournies dans le manuel méthodologique, ce plan de mise en œuvre propose des étapes, des recommandations et des outils exploitables, adaptés aux formateurs de jeunes, aux jeunes passionnés par l'entrepreneuriat culturel et aux autres parties prenantes impliquées dans la promotion et l'actualisation de l'entrepreneuriat culturel.

Cette stratégie met l'accent sur une approche pratique, facilitant l'intégration transparente des concepts de la FACE dans les applications du monde réel. Elle fournit une approche étape par étape sur la manière d'utiliser efficacement le manuel méthodologique, le kit de formation FACE et la plateforme interactive FACE, ainsi que des conseils pour l'intégration dans le contexte local des pays partenaires.

Le champ d'application de cette stratégie de mise en œuvre englobe les domaines clés suivants :

**Formateurs de jeunes**

- Comment utiliser le Manuel méthodologique : Instructions et recommandations détaillées sur l'utilisation du manuel méthodologique pour concevoir et animer des sessions didactiques attrayantes sur l'entrepreneuriat culturel pour les jeunes.
- Comment utiliser le kit de formation FACE : Conseils sur l'intégration du kit de formation FACE dans les programmes de formation, y compris les meilleures pratiques pour faciliter les expériences d'apprentissage interactives et maximiser l'engagement des participants.
- Comment utiliser la plateforme interactive de FACE : Une présentation de la plateforme interactive FACE, mettant en évidence ses caractéristiques et ses fonctionnalités, et expliquant comment l'utiliser pour améliorer l'apprentissage et la collaboration entre les participants.

### Les jeunes intéressés par l'entrepreneuriat culturel

- Comment utiliser le Manuel méthodologique : Des idées sur la manière de naviguer et d'utiliser le Manuel méthodologique pour acquérir des connaissances et des compétences fondamentales en matière d'entrepreneuriat culturel.
- Comment utiliser le paquet de formation FACE : Recommandations sur l'accès et

l'utilisation du kit de formation FACE afin d'améliorer la compréhension et de favoriser la pensée entrepreneuriale dans le secteur culturel.

- Comment utiliser la plateforme interactive FACE : Un guide convivial sur la manière d'interagir avec la plateforme interactive FACE, de participer à des activités de collaboration et d'accéder à des ressources supplémentaires pour soutenir l'apprentissage et le développement.

### Autres parties prenantes

- Qui d'autre peut utiliser le matériel de la FACE : Une vue d'ensemble des diverses parties prenantes qui peuvent bénéficier du matériel de la FACE, y compris les éducateurs, les décideurs politiques, les artistes, les entrepreneurs et les dirigeants communautaires.
- Comment utiliser le Manuel méthodologique : Conseils sur l'utilisation du manuel méthodologique pour mieux comprendre l'entrepreneuriat culturel et soutenir les initiatives visant à encourager les compétences et l'esprit d'entreprise.
- Comment utiliser le paquet de formation FACE : Stratégies d'intégration du kit de formation FACE dans les programmes et initiatives visant à promouvoir l'entrepreneuriat culturel auprès de divers groupes d'acteurs.
- Comment utiliser la plateforme interactive de la FACE : Conseils

sur l'utilisation de la plateforme interactive de la FACE pour faciliter la collaboration, le partage des connaissances et les possibilités de mise en réseau entre les parties prenantes.

Enfin, le plan comprendra une section consacrée à l'intégration du matériel FACE dans chaque contexte local des pays partenaires - des conseils pratiques sur la manière d'adapter et d'intégrer le matériel et les outils FACE dans les initiatives locales, en veillant à l'alignement sur les besoins et les objectifs de la communauté.

## 8.2 Plan de mise en œuvre pour les formateurs de jeunes

### 8.2.1 Guide méthodologique

#### QUOI

Le manuel méthodologique est une ressource complète permettant aux formateurs de jeunes de concevoir et d'animer des sessions didactiques attrayantes axées sur l'entrepreneuriat culturel. Les notes didactiques donnent un aperçu de la situation actuelle de chaque pays partenaire en ce qui concerne l'entrepreneuriat culturel, des exemples d'inspiration comme bonnes pratiques et un guide de gestion comme voie rapide sur la gestion de l'entrepreneuriat culturel. Il vise à améliorer la capacité des formateurs à favoriser l'apprentissage créatif, à

promouvoir l'entrepreneuriat social et à renforcer l'employabilité des jeunes.

#### COMMENT

1. Les formateurs de jeunes doivent s'appuyer sur les éléments suivants du manuel méthodologique :
2. **Notes didactiques** : Utilisez-les pour structurer les cours et les ateliers. Les notes offrent une décomposition détaillée des concepts liés à l'entrepreneuriat culturel, ce qui permet aux formateurs de transmettre efficacement ces idées à leurs stagiaires.
3. **Études de cas** : Intégrer dans le programme d'études des exemples concrets d'entrepreneurs culturels ayant réussi. Ces études de cas fournissent des informations pratiques et de l'inspiration, démontrant comment les concepts théoriques peuvent être appliqués dans des scénarios de la vie réelle.
4. **Guide de gestion** : Utilisez cette section pour illustrer diverses initiatives et voies d'accès à l'entrepreneuriat culturel. Elle fournit des conseils stratégiques sur la gestion et la pérennité des entreprises culturelles.

#### QUAND

- **Phase de préparation** : Avant les sessions de formation, passez en revue et familiarisez-vous avec l'ensemble du manuel, en particulier les notes didactiques et les études de cas.

- **Sessions de formation** : Mettez en œuvre les recommandations du manuel pendant les sessions. Suivez les plans de cours structurés, incorporez des études de cas et appliquez les stratégies de gestion décrites.
- **Après la formation** : S'engager avec les stagiaires/participants pour assurer un soutien continu et une mise en œuvre pratique des compétences et des connaissances acquises au cours de la formation.

## 8.2.2 Cours mixte FACE

### QUOI

Ce dossier de formation vise à offrir un cours innovant en format mixte sur l'entrepreneuriat culturel, afin d'aider les formateurs avec du matériel innovant pour l'éducation des jeunes qui veulent s'engager dans l'entrepreneuriat culturel, avec une perspective des contextes locaux et européens. Ce module de formation aidera les formateurs à identifier les différents domaines de connaissances et de compétences qui sont essentiels pour lancer et gérer une entreprise créative et à les enseigner à ceux qui veulent lancer une entreprise dans le secteur créatif, quel que soit l'apprentissage préalable du stagiaire.

### COMMENT

Le cours comprend 12 modules, chacun fournissant aux formateurs un contenu approfondi sur tous les sujets pertinents liés à l'entrepreneuriat culturel. Les modules se réfèrent à 5 macro-domaines liés à l'entreprise culturelle, qui aborderont les aspects

fondamentaux de la réalité entrepreneuriale :

- Introduction aux entreprises culturelles
- Gestion des entreprises culturelles
- Aspects juridiques des entreprises culturelles
- Collecte de fonds dans les entreprises culturelles
- Le travail en réseau dans les entreprises culturelles

Le format mixte comprend à la fois des leçons en face à face et des activités en ligne autodirigées, afin d'encourager les stagiaires à développer une approche à la fois théorique et pratique et à développer leur apprentissage critique. Des liens externes et des ressources pour des lectures ou des études complémentaires sont fournis, afin d'élargir les connaissances des stagiaires ou pour les formateurs qui ont besoin d'un cours plus approfondi sur ce sujet.

- Bien que le cours soit organisé selon une structure cohérente, chaque module peut être suivi indépendamment. Cela permet aux formateurs d'adapter le cours à leurs besoins pédagogiques, soit en suivant l'intégralité du cours, soit en ne choisissant que l'approfondissement de certaines parties utiles à leur formation d'enseignant.

(Astérisque) La section en ligne est déjà un cours complet, mais il est fortement encouragé d'utiliser les ressources fournies pour organiser les leçons en face à face : elles assureront une

meilleure connaissance des réalités locales réparties sur le territoire dans le secteur créatif, qui peuvent servir d'exemple pour développer d'autres activités utiles pour la formation des jeunes entrepreneurs dans le secteur culturel, mais aussi pour créer un réseau de connaissances qui soutiendra les initiatives des jeunes apprenants sur leur territoire.

## QUAND

L'opportunité qu'offre ce cours, grâce à sa structure en face à face et à distance, est de permettre aux utilisateurs de l'utiliser en fonction de leur niveau de formation et de leurs besoins réels dans l'environnement de travail. Le kit de formation peut en effet être utilisé par :

1) Les formateurs nouveaux dans le secteur de l'entrepreneuriat culturel qui veulent apprendre à partir de zéro quels sont les outils de base pour opérer en tant qu'entrepreneurs culturels dans ce secteur afin qu'ils puissent à leur tour diffuser ces connaissances dans leurs contextes locaux.

2) Les formateurs qui ont besoin d'un cours structuré et prêt à l'emploi pour former les jeunes à l'entrepreneuriat culturel.

3) Les personnes qui souhaitent compléter et approfondir les cours existants sur le sujet.

Ces utilisateurs peuvent appartenir à différentes réalités sur le terrain, telles que

-les sociétés et les entreprises qui souhaitent ouvrir une succursale liée à l'industrie créative

-coopératives

-les organismes publics et les instituts qui souhaitent lancer des activités de formation dans ce domaine

-les travailleurs du monde culturel qui souhaitent élargir et enrichir leurs connaissances afin de pouvoir les partager dans leur contexte local, renforçant ainsi les petites entreprises du secteur créatif.

## 8.2.3 Plate-forme FACE

### QUOI

Cette plateforme interactive a été développée pour héberger les résultats de FACE dans un espace unifié. Elle contient le cours en ligne FACE et un ensemble de services interactifs qui encouragent la participation active et la collaboration. Plus précisément, la boîte à outils comprend le guide méthodologique et le cours mixte.

Sur les autres onglets, vous trouverez :

1. Base de données numérique en ligne : Cette base de données donne accès à une multitude de ressources liées à l'entrepreneuriat social et culturel collectif, y compris les meilleures pratiques, les possibilités de financement et les exemples de réussite. Ces ressources se concentrent sur les pays de nos partenaires, mais il existe un large éventail de ressources ayant une portée européenne, voire internationale. Les ressources comprennent des initiatives privées, des initiatives publiques/de l'UE, des bonnes pratiques, du matériel de formation, des outils et des opportunités.

2. Des jeux-questionnaires en ligne basés sur des scénarios : Il s'agit d'exercices interactifs qui simulent les défis réels auxquels sont confrontés les entrepreneurs culturels. Ils ont été développés pour promouvoir l'esprit d'entreprise et faciliter l'expérience d'apprentissage. En général, les WebQuests sont des activités d'apprentissage dans lesquelles toutes les informations nécessaires à leur réalisation sont fournies dans le cadre de la tâche et proviennent d'Internet. Il existe une variété de 18 WebQuests, chacun d'entre eux étant associé à au moins un de nos modules de cours et à 3 des domaines de compétence d'EntreComp.
3. Le centre de réseautage : Cet espace en ligne contiendra plusieurs forums et groupes et servira de laboratoire d'idées, d'espace d'échange d'expériences et de soutien à la confiance. Spécifiquement pour les formateurs, il permet d'entrer en contact avec d'autres formateurs, de partager les meilleures pratiques et de discuter des défis à relever. En outre, il peut être utilisé pour promouvoir des opportunités de développement professionnel pour les formateurs, telles que des ateliers et des conférences. Notre objectif est de contribuer à la création d'une communauté de pratique parmi les formateurs et de leur donner un sentiment de soutien et d'appartenance.

## COMMENT

Boîte à outils en ligne de la FACE : 1. Accédez au cours via l'onglet "Boîte à outils" de la plateforme FACE. 2. Inscrivez-vous au "Cours mixte FACE pour formateurs" ou téléchargez le Guide méthodologique.

### Base de données numérique en ligne :

1. Accédez à la base de données via l'onglet "Ressources".
2. Recherche par pays ou par type de ressource
3. Utilisez les ressources pour améliorer vos sessions de formation et soutenir les jeunes entrepreneurs.

### WebQuests basés sur des scénarios :

1. Accéder aux WebQuests via l'onglet "WebQuests" de notre plateforme
2. Choisissez un WebQuest en rapport avec votre thème de formation. Filtrez par module, par compétences EntreComp auxquelles le WebQuest est associé ou par période.
3. Facilitez le WebQuest à vos stagiaires, en encourageant la collaboration et les compétences en matière de résolution de problèmes.

### Hub de mise en réseau :

- 1) L'accès au Hub se fait par l'onglet "Networking Hub" de la plateforme.
- 2) Créez un profil en suivant les instructions données.
- 3) Rejoignez le groupe "Forum des formateurs" au sein du Networking Hub.

- 4) Participez aux discussions, posez des questions et partagez vos expériences.

## QUAND

La plateforme a été développée de manière à faciliter le travail des formateurs tout au long de leur parcours d'apprentissage/de formation. Cependant, chaque aspect de la plate-forme peut être plus utile dans des cas spécifiques.

1. **Base de données en ligne:** La base de données fournit une mine de ressources pour améliorer les sessions de formation. Les formateurs peuvent rechercher en permanence des documents pertinents (meilleures pratiques, possibilités de financement, exemples de réussite) à intégrer dans leur programme. Pour trouver exactement ce que vous voulez, la recherche dans la base de données doit être très ciblée et spécifique.
2. **WebQuests basés sur des scénarios:** Intégrez les WebQuests dans vos sessions de formation afin d'offrir une expérience d'apprentissage pratique. Idéalement, vous pouvez les utiliser tous, en fonction des résultats d'apprentissage souhaités. En fonction de vos stagiaires, vous pouvez les répartir en équipes ou les laisser travailler individuellement. Nous recommandons la division en groupes, en particulier pour les exercices les plus longs, afin d'échanger des idées et des

opinions et d'apprendre les uns des autres. Vous pouvez également envisager de les utiliser comme évaluations avant et après la formation.

3. **Plate-forme de mise en réseau:** L'accès au hub est gratuit dès que vous vous connectez, de sorte que les formateurs peuvent l'utiliser quand ils le souhaitent pour nouer des liens et accéder à un soutien. Plus précisément, vous pouvez utiliser le hub pour entrer en contact avec d'autres formateurs ainsi qu'avec des jeunes, de futurs entrepreneurs et d'autres parties prenantes.

## 3. Plan de mise en œuvre pour les jeunes intéressés par l'entrepreneuriat culturel

### 8.3.1 Manuel méthodologique

#### QUOI

Le manuel méthodologique est un outil fondamental pour les jeunes qui s'intéressent à l'entrepreneuriat culturel. Il fournit les connaissances et les compétences essentielles nécessaires pour naviguer et réussir dans les industries culturelles et créatives. Il contient des informations spécifiques sur le secteur culturel de chacun des pays partenaires de la FACE,

au cas où un jeune souhaiterait se faire une idée de la situation et des différentes politiques existantes. Toutefois, le manuel méthodologique ne se limite pas à de simples informations. En effet, il comprend des études de cas comme exemples de bonnes pratiques identifiées à Chypre, en Grèce, en Italie et en Belgique. Il comprend également un guide de gestion qui sert de guide étape par étape pour la création d'une entreprise culturelle, intégrant également des pratiques durables.

### COMMENT

Les jeunes devraient aborder le manuel méthodologique de la manière suivante:

1. **Connaissances de base:** Commencez par les sections introductives pour comprendre les concepts de base de l'entrepreneuriat culturel et l'importance de ce domaine.
2. **Études de cas :** Étudiez les exemples d'entrepreneurs culturels présentés afin de vous inspirer de leurs expériences et de leurs stratégies. Analysez comment ces personnes ont réussi à s'imposer dans le secteur culturel.
3. **Guides pratiques :** Suivez les guides de gestion et de mise en œuvre pour développer vos propres idées entrepreneuriales. Ces sections proposent des étapes et des stratégies pratiques pour lancer et gérer des entreprises culturelles.

### QUAND

1. **Phase initiale :** Commencez par les sections fondamentales afin

de bien comprendre les principes de l'entrepreneuriat culturel.

2. **Phase de développement :** Utilisez les études de cas et le guide de gestion pour commencer à développer et à affiner vos idées entrepreneuriales.
3. **Phase d'engagement :** Participez activement aux consultations communautaires pour tester et mettre en œuvre vos idées dans un contexte réel.

## 8.3.2 Cours mixte FACE

### QUOI

Ce programme de formation vise à soutenir les jeunes qui souhaitent renforcer leurs compétences pour développer des entreprises culturelles et sociales. Ils recevront tous les outils théoriques et pratiques pour pouvoir développer leurs idées de manière concrète. Les connaissances et les compétences acquises au cours de la formation permettent de renforcer l'employabilité des jeunes et de favoriser leur intégration sur le marché du travail.

Grâce à ce format mixte, les jeunes entrepreneurs seront stimulés par des supports interactifs et des études de cas pratiques sur lesquels ils pourront travailler, à la fois lors des cours en face-à-face et dans le cadre de l'étude autodirigée. Il est important de mentionner que les jeunes qui suivront le cours recevront un badge attestant qu'ils ont terminé le cours, ainsi que chaque module du cours FACE.

En outre, les apprenants recevront des ressources en ligne liées aux différents

aspects de l'entrepreneuriat culturel sur leur territoire spécifique, afin d'élargir leur vision du secteur, notamment par le biais de vidéos, d'articles, de guides, etc. qui fournissent un aperçu opportun des principaux aspects de l'industrie créative dans leur pays d'origine.

### COMMENT

Les 12 modules développés dans le cours de formation aideront les jeunes entrepreneurs à s'orienter vers les principaux aspects de l'entrepreneuriat culturel. En outre, le cours mixte encourage leur étude autonome du sujet et les met à l'épreuve avec des activités visant à accroître leurs compétences stratégiques-entrepreneuriales, à l'aide d'un matériel sélectionné, utile pour enrichir leurs connaissances grâce à des études de cas et des bonnes pratiques. D'autre part, pendant les activités en face à face, ils auront l'occasion d'entrer en contact avec des professionnels et d'autres entrepreneurs culturels, qui peuvent être une source d'inspiration pour s'engager sur la voie de l'entrepreneuriat.

- L'objectif principal est de donner aux apprenants les outils nécessaires pour faire leurs premiers pas dans le secteur de l'industrie créative, c'est pourquoi le groupe cible du cours est très diversifié :
- les étudiants ayant terminé leurs études
- les jeunes chômeurs
- les personnes qui souhaitent acquérir des compétences supplémentaires dans l'industrie créative afin de mener à bien leurs projets.

### QUAND

Le cours s'adresse à tous ceux qui souhaitent créer leur propre entreprise dans le domaine culturel ou à ceux qui veulent approfondir leurs connaissances dans ce domaine. Les jeunes formés et compétents dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel seront capables de :

- lancer leurs propres activités liées à la région dans le domaine de l'industrie créative,
- mettre en œuvre les activités existantes, les renouveler et les rendre plus durables,
- Favoriser la création d'un réseau opérationnel de jeunes entrepreneurs qui participent activement à la vie de leur communauté.

## 3.3 Plate-forme FACE

### QUOI

1. Base de données numérique en ligne : Cette base de données constitue un guichet unique pour les ressources liées à l'éducation permanente, y compris les meilleures pratiques, les méthodologies, les possibilités de financement et de mise en réseau, et les exemples de réussite. Ces ressources sont axées sur les pays de nos partenaires, mais il existe un large éventail de ressources de portée européenne, voire internationale.
2. WebQuests : Il s'agit d'exercices interactifs qui simulent les défis réels auxquels sont confrontés les entrepreneurs culturels. Ils

ont été développés pour promouvoir l'esprit d'entreprise et faciliter l'expérience d'apprentissage. Il existe une variété de 18 WebQuests, chacun d'entre eux étant associé à au moins un de nos modules de cours. Vous devrez faire appel à votre créativité, à vos compétences en matière de résolution de problèmes et aux connaissances acquises sur la plateforme pour mener à bien les tâches.

3. Hub de mise en réseau : Cet espace en ligne fera office de laboratoire d'idées. Grâce aux forums, conçus par groupe cible ou par thème, vous pourrez entrer en contact avec d'autres jeunes et entrepreneurs en herbe, partager les meilleures pratiques et discuter des défis à relever. Notre objectif est de favoriser la collaboration et de créer un espace de mise en réseau stable. Vous pourrez trouver des collaborateurs potentiels ou des membres d'équipe pour vos projets d'entreprise, bénéficier du soutien et des conseils de mentors et vous tenir au courant des tendances du secteur et des événements liés à l'entrepreneuriat culturel.

## COMMENT

**1. Boîte à outils en ligne de la FACE :** 1. Accédez au cours via l'onglet "Boîte à outils" de la plateforme FACE. 2. S'inscrire au "Cours mixte FACE pour formateurs" ou télécharger le guide méthodologique.

## 2. Base de données numérique en ligne :

- 1) Accédez à la base de données via l'onglet "Ressources".
- 2) Recherche par pays, thème, type de ressource ou accessibilité.
- 3) Cliquez sur les ressources et utilisez-les dans votre planification entrepreneuriale et le développement de vos projets. Par exemple, si vous souhaitez rechercher une opportunité de mise en réseau en France, tout ce que vous avez à faire est de filtrer vos spécifications et tout sera accessible de manière conviviale.

## 3. WebQuests:

- 1) Accédez aux WebQuests via l'onglet "WebQuests" de la plateforme FACE.
- 2) Parcourez les WebQuests disponibles et choisissez celui qui correspond à vos intérêts ou à vos objectifs d'apprentissage. Filtrez par module, par compétences EntreComp auxquelles le WebQuest est associé ou par période.
- 3) Chaque Cyberquête fournit des instructions claires et une liste de tâches à accomplir. Utilisez les ressources fournies (base de données, forums de discussion) pour trouver les informations pertinentes et accomplir les tâches.

## 4. Hub de mise en réseau :

- 1) L'accès au Hub se fait par l'onglet "Networking Hub" de la plateforme.

- 2) Créez un profil en suivant les instructions données.
- 3) Rejoignez le groupe "Entrepreneurs' Forum" au sein du Networking Hub (ou tout autre groupe qui vous semble approprié).
- 4) Participez aux discussions, posez des questions et partagez vos expériences. Vous pouvez également créer vos propres groupes/sujets pour discuter et personnaliser l'expérience.

## QUAND

La plateforme FACE offre un environnement d'apprentissage flexible. Vous pouvez adapter l'utilisation de ces services à votre rythme d'apprentissage et à vos besoins spécifiques.

1. Base de données numérique en ligne : La base de données est une source permanente d'informations et d'outils. Utilisez ces ressources pour compléter votre parcours d'apprentissage, approfondir des sujets spécifiques et vous tenir au courant des tendances du secteur.
2. WebQuests : Les WebQuests peuvent être utilisés à différents moments de votre parcours :
  - Au début : Répondez aux questions d'introduction sur le Web afin de consolider votre compréhension des concepts clés de l'éducation permanente.
  - Si vous avez suivi les modules de cours pertinents : Mettez vos connaissances en pratique en répondant à des questions sur le

Web portant sur des sujets spécifiques (par exemple, l'établissement d'un budget, le marketing).

- Tout au long de votre parcours d'apprentissage : Participez régulièrement à des concours en ligne pour développer votre esprit critique et vos compétences en matière de résolution de problèmes dans un contexte pratique.
  - Tenez compte de vos objectifs d'apprentissage et choisissez des concours en ligne qui représentent un défi et vous encouragent à explorer de nouvelles idées.
3. Hub de mise en réseau :
    - Participez activement à des activités de collaboration afin d'obtenir des perspectives diverses et de construire votre réseau, soit avec des pairs, soit avec d'éventuels mentors au début de votre carrière.
    - Si des difficultés surviennent au cours de votre parcours, utilisez le hub pour obtenir des conseils ou un soutien de la part d'entrepreneurs expérimentés ou de mentors au sein du réseau.
    - Célébrez vos réussites et partagez vos expériences avec d'autres personnes sur la plateforme afin d'inspirer les autres et de favoriser une communauté de soutien.
    - Utilisez le hub pour vous tenir au courant, étant donné qu'il y aura des mises à jour régulières sur

d'éventuels événements se produisant dans nos pays partenaires.

- Vous pouvez également partager vos commentaires et vos réflexions sur les WebQuests dans un Forum, en essayant de trouver la meilleure décision avec vos pairs.

## 8.4 Autres parties prenantes

### 8.4.1 Manuel méthodologique

#### QUOI

Le manuel méthodologique offre des perspectives et des stratégies précieuses pour un large éventail de parties prenantes au-delà des formateurs de jeunes et des jeunes entrepreneurs. Il s'agit notamment d'éducateurs, de décideurs politiques, d'artistes, d'entrepreneurs et de responsables communautaires qui peuvent tous bénéficier des méthodologies et des études de cas présentées.

#### COMMENT

Les parties prenantes peuvent utiliser le manuel méthodologique de différentes manières :

1. Les éducateurs : Intégrer les notes didactiques et les études de cas dans leur programme pour enseigner l'entrepreneuriat culturel.
2. Les décideurs politiques : Utiliser le manuel pour comprendre les

besoins et les défis des entrepreneurs culturels, afin d'éclairer les décisions politiques qui soutiennent ce secteur.

3. Artistes et entrepreneurs : Appliquer les stratégies de gestion et de mise en œuvre pour améliorer leurs propres projets et initiatives culturels.
4. Dirigeants communautaires : S'engager dans la stratégie de mise en œuvre et participer au Hub de mise en réseau pour soutenir les initiatives locales d'entrepreneuriat culturel.

#### QUAND

**Phase de planification** : Examinez le manuel pour identifier les sections pertinentes qui correspondent à vos intérêts et à vos besoins spécifiques.

**Phase de mise en œuvre** : Appliquer les stratégies et les recommandations dans votre pratique professionnelle, que ce soit dans le domaine de l'éducation, de l'élaboration de politiques ou de l'engagement communautaire.

**Engagement continu** : Participer en permanence aux groupes de travail locaux et aux consultations communautaires afin de se tenir au courant des meilleures pratiques et des nouveaux développements dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel.

### 8.4.2 Cours mixte FACE

#### QUOI

Grâce à ce programme de formation, toute partie prenante peut avoir une vue d'ensemble de toutes les

caractéristiques liées à l'entrepreneuriat culturel. Le cours leur présentera les bases de l'entrepreneuriat culturel, afin d'apprendre quelles sont les figures professionnelles et les activités qui sont menées dans ce secteur. Les opportunités de financement et de mise en réseau sont fondamentales pour les parties prenantes qui s'intéressent au secteur culturel, et le cours sera l'occasion d'acquérir une formation spécifique sur les meilleures stratégies financières dans ce secteur.

### COMMENT

Le cours mixte permettra aux parties prenantes de participer directement à la formation, afin d'améliorer les compétences de leurs équipes. D'autre part, ils peuvent bénéficier des personnes formées par le cours pour de nouveaux partenariats et collaborations. Les parties prenantes peuvent également participer activement au cours en présentant leurs meilleures pratiques, que ce soit lors des leçons en face à face ou par le biais du matériel d'appui.

En particulier, les acteurs pourront bénéficier de la partie du cours relative à la mise en réseau, où les étudiants apprendront les principales techniques et activités par lesquelles ils peuvent étendre leurs réseaux de connaissances afin de devenir des acteurs de premier plan dans les collaborations et les initiatives avec les acteurs de leur territoire. La partie consacrée à la mise en réseau sera divisée en une série de modules qui permettront aux apprenants d'acquérir les principales compétences dans ce secteur, utiles pour établir des relations solides et

fructueuses pour leurs entreprises naissantes, ces modules seront :

- UN GUIDE POUR LA MISE EN RÉSEAU ET L'ÉTABLISSEMENT DE CONTACTS
- BIEN-ÊTRE CULTUREL
- COMPÉTENCES SOUPLES avec un accent sur l'art oratoire persuasif et la gestion du temps
- ANALYSE DU MARCHÉ ET CONNAISSANCE DES CONSOMMATEURS DANS LES INDUSTRIES CULTURELLES

En conclusion, les parties prenantes pourront participer elles-mêmes à la formation en tant qu'apprenants, dans la mesure où elles jugent nécessaire d'approfondir des aspects utiles pour leur entreprise/organisation.

### QUAND

Ce cours peut être une réelle opportunité pour les parties prenantes de construire des relations solides avec de nouvelles entreprises dans leurs communautés locales, l'objectif étant d'encourager et de renforcer le marché de chaque territoire dans le domaine culturel et créatif, afin d'obtenir.. :

- augmentation du nombre d'emplois
- plus d'opportunités pour les jeunes
- accroître le bien-être de la communauté par la prolifération d'activités liées à l'industrie créative qui représentent un stimulant et une incitation pour le territoire
- Créer un réseau de connaissances dont tous les membres de la communauté peuvent bénéficier, proposer et partager des idées dans différents secteurs des entreprises culturelles.

## 8.4.3 Plate-forme FACE

### QUOI

**1. Base de données :** Les gestionnaires de projets peuvent utiliser ces ressources pour améliorer le matériel de formation ainsi que la conception et l'évaluation des programmes. Les décideurs politiques peuvent se faire une idée des tendances actuelles et des approches réussies en matière d'initiatives culturelles et contribuer à l'élaboration des politiques et à l'allocation des ressources. Enfin, les dirigeants communautaires peuvent s'informer sur les initiatives réussies d'entrepreneuriat culturel mises en œuvre non seulement dans d'autres communautés, mais aussi dans la leur, et identifier des ressources potentielles pour soutenir (davantage) le développement culturel local.

**2. WebQuests :** Ces exercices interactifs simulent des scénarios réels auxquels sont confrontés les entrepreneurs culturels. Étant donné qu'il s'agit d'activités d'apprentissage spécifiques, leur applicabilité peut être limitée pour certaines parties prenantes. Les gestionnaires de projets peuvent utiliser les WebQuests pour des exercices de consolidation d'équipe ou pour évaluer l'efficacité du matériel de formation à doter les participants de compétences pratiques. Les décideurs politiques peuvent se faire une idée des défis pratiques auxquels sont confrontés les jeunes entrepreneurs, afin d'éclairer les décisions politiques futures.

**3. Hub de mise en réseau :** Les gestionnaires de projet peuvent créer des groupes en ligne dédiés aux groupes de travail, ce qui facilite

l'exécution du projet et le partage des connaissances. Les décideurs politiques peuvent engager des discussions avec d'autres parties prenantes afin d'échanger des idées, de recueillir des commentaires et d'explorer des recommandations politiques potentielles. Enfin, les responsables communautaires peuvent se connecter avec d'autres parties prenantes, partager les meilleures pratiques pour promouvoir l'éducation permanente dans leurs communautés et identifier des partenaires potentiels pour des initiatives de collaboration.

### COMMENT

**Boîte à outils:** 1. Accédez au cours via l'onglet "Boîte à outils" de la plateforme FACE. 2. S'inscrire au "Cours mixte FACE pour formateurs" ou télécharger le guide méthodologique.

Plus précisément :

- Chefs de projet : S'inscrire au cours pour mieux comprendre les principes des SCCE.
- Décideurs politiques : Examinez les supports de cours pour vous faire une idée de l'approche du programme de formation continue. Examinez les modules sur des sujets tels que l'élaboration des programmes et l'évaluation des participants.
- Dirigeants communautaires : Comprendre les différentes approches de promotion de l'EC au sein des communautés et explorer les moyens de tirer parti de ses ressources.

**Base de données numérique en ligne:**

1. Accédez à la base de données via l'onglet "Ressources". 2. Effectuez une

recherche par pays, par sujet, par type de ressource ou par accessibilité.

Plus précisément :

- **Gestionnaires de projets :** Recherchez dans la base de données des guides de bonnes pratiques, des modèles et des études de cas afin d'améliorer les ressources pour la gestion et la mise en œuvre de projets.
- **Décideurs politiques :** Explorez la base de données pour vous tenir au courant des tendances actuelles en matière d'initiatives d'éducation permanente et pour identifier les domaines susceptibles de faire l'objet d'un développement politique à l'avenir.
- **Dirigeants communautaires :** S'informer sur les initiatives d'éducation permanente mises en œuvre avec succès dans d'autres communautés et identifier les ressources potentielles pour le développement culturel local.

### **Enquêtes en ligne basées sur des scénarios :**

1. Parcourez les WebQuests disponibles via l'onglet "WebQuests" de la plateforme FACE et choisissez-en un qui correspond à vos intérêts ou à vos objectifs d'apprentissage.
  2. Chaque Cyberquête fournit des instructions claires et une liste de tâches à accomplir. Utilisez les ressources fournies pour trouver les informations pertinentes et accomplir les tâches.
- Plus précisément :

- **Gestionnaires de projet :** Examiner les questionnaires Web complétés afin d'évaluer l'efficacité du programme de formation pour ce qui est de doter les jeunes de compétences pratiques.
- **Les décideurs politiques :** Analyser les données relatives à l'achèvement du WebQuest pour mieux comprendre les défis spécifiques auxquels sont confrontés les jeunes entrepreneurs, afin d'éclairer les décisions politiques relatives à l'allocation des ressources ou aux structures de soutien.

### **Hub de mise en réseau :**

1. Cliquez sur le "Networking Hub" sur notre plateforme.
  2. Enregistrez votre compte.
  3. Participez aux forums et aux groupes qui vous intéressent.
- Par exemple :
  - **Gestionnaires de projets :** Créer des groupes en ligne dédiés à des tâches ou à des groupes de travail spécifiques (par exemple, développement de programmes d'études, création de ressources). Utiliser des forums de discussion et des outils de partage de documents pour faciliter la communication et la collaboration entre les membres de l'équipe.
  - **Décideurs politiques :** Participez à des discussions avec d'autres parties prenantes (formateurs, mentors, jeunes participants) afin de recueillir des commentaires sur l'efficacité du programme et d'échanger des idées sur

d'éventuelles recommandations politiques. Utilisez les outils de recherche des forums pour trouver des sujets ou des discussions spécifiques correspondant à vos intérêts.

- Dirigeants communautaires : Entrer en contact avec d'autres parties prenantes, partager les meilleures pratiques et identifier des partenaires potentiels pour des initiatives de collaboration.

## QUAND

### Base de données numérique en ligne :

- Les gestionnaires de projet : De manière continue tout au long du projet culturel spécifique dont ils sont responsables, afin d'accéder aux ressources pour le développement du programme, au matériel de formation et aux outils de gestion de projet.
- Décideurs politiques : Régulièrement pour se tenir au courant des tendances actuelles et des meilleures pratiques en matière d'initiatives SCCE, afin de contribuer à l'élaboration des politiques et à la conception des programmes futurs.
- Artistes/entrepreneurs/responsables de communautés : Régulièrement pour se tenir au courant des initiatives réussies et identifier les ressources pour le développement personnel et local.

### WebQuests:

- Gestionnaires de projet : Régulièrement, tout au long du projet, évaluer l'efficacité du programme de formation à doter

les jeunes de compétences pratiques. Envisagez d'utiliser les WebQuests comme évaluations avant et après la formation pour mesurer les progrès de l'apprentissage.

- Décideurs politiques : Une fois qu'un nombre significatif de participants auront répondu aux questions du WebQuests, ils pourront se faire une idée des défis auxquels sont confrontés les jeunes entrepreneurs. Ces données peuvent éclairer les décisions politiques sur l'allocation des ressources ou les structures de soutien.

### Hub de mise en réseau :

Le Hub, comme toute autre plateforme du Forum, est conseillé pour être utilisé régulièrement par toutes les parties prenantes, en fonction de leurs propres besoins et souhaits. Pour créer un réseau et favoriser une communauté de collaboration, la cohérence est essentielle. Cependant, les gestionnaires de projet devraient utiliser le Hub en particulier pendant les phases de planification, de mise en œuvre et d'évaluation du projet.

## 8.5 Conseils pour l'intégration dans chaque contexte local des pays partenaires

### France

En France, l'intégration du matériel FACE dans le contexte local implique la reconnaissance du paysage culturel, éducatif et économique unique du pays. Le riche patrimoine culturel et l'industrie

créative dynamique de la France constituent une excellente base pour la mise en œuvre des concepts du projet. Le secteur français des ICC, qui englobe un large éventail de domaines tels que le cinéma, la musique, la mode, le design et les arts visuels, contribue de manière significative à l'économie nationale. Selon des études récentes, le secteur des ICC représente environ 2,3 % du PIB de la France et emploie plus de 1,2 million de personnes. Le gouvernement français reconnaît depuis longtemps l'importance des ICC et leur apporte un soutien substantiel par le biais de diverses initiatives, de programmes de financement et de politiques visant à encourager l'innovation et la durabilité dans ce secteur.

### **Formateurs de jeunes**

Les écoles d'art et de design peuvent intégrer le matériel de la FACE dans leurs programmes afin de garantir que les étudiants reçoivent une formation à la fois aux compétences artistiques et à l'entrepreneuriat culturel. Ces institutions peuvent également organiser des ateliers et des séminaires en utilisant le manuel méthodologique et le kit de formation de FACE afin de donner un aperçu pratique de la gestion des projets culturels.

Les centres de formation professionnelle peuvent adapter le matériel de FACE pour créer des programmes spécialisés destinés aux jeunes intéressés par les carrières culturelles, en améliorant leur employabilité et leurs compétences entrepreneuriales. La mise en œuvre du cours mixte FACE peut combiner une formation pratique et des

connaissances théoriques, ce qui convient aux besoins d'apprentissage flexibles des étudiants en formation professionnelle.

### **Les jeunes intéressés par l'entrepreneuriat culturel**

Les universités et les écoles de commerce peuvent proposer le kit de formation FACE sous forme de cours facultatifs dans le cadre des programmes de gestion et de commerce afin de combler le fossé entre l'éducation culturelle et l'éducation commerciale. En outre, le matériel de FACE peut être utilisé dans les centres d'entrepreneuriat et les incubateurs des universités pour soutenir les étudiants qui développent des idées d'entreprises culturelles.

Les institutions culturelles locales peuvent accueillir des programmes de formation utilisant la méthodologie FACE pour former les jeunes entrepreneurs à la gestion et à la promotion d'initiatives culturelles. Ces institutions peuvent animer des sessions interactives et des WebQuests pour fournir un contexte et des défis réels.

### **Autres parties prenantes**

Les centres artistiques communautaires peuvent utiliser le matériel de FACE pour organiser des ateliers et des séances de formation à l'intention des entrepreneurs culturels en herbe, en tirant parti des ressources et des talents artistiques locaux. Ils peuvent également établir des réseaux de soutien par le biais de la plateforme FACE, permettant aux membres de la

communauté de partager leurs expériences et leurs ressources.

Les agences de développement régional peuvent intégrer le matériel de FACE dans les programmes de développement économique régional afin de soutenir la croissance des entreprises culturelles en tant que secteur clé. Elles peuvent également fournir un accès aux opportunités de financement et aux programmes de mentorat, en utilisant les ressources de la FACE pour guider les candidats.

Les bibliothèques publiques peuvent servir de centres de ressources, en offrant un accès à la plateforme interactive FACE et au matériel de formation, facilitant ainsi l'apprentissage autonome et la collaboration. Elles peuvent également accueillir des événements éducatifs et des conférences mettant en scène des entrepreneurs culturels locaux, en s'appuyant sur les études de cas et le matériel de FACE.

Les fondations culturelles et les organisations à but non lucratif peuvent utiliser le matériel de FACE pour développer des programmes qui soutiennent l'entrepreneuriat culturel et l'innovation. Ces organisations peuvent également organiser des événements et des ateliers de mise en réseau afin de mettre en relation les jeunes entrepreneurs avec les leaders de l'industrie et les collaborateurs potentiels.

## Italie

En Italie, l'utilisation de ce matériel peut être exploitée par des formateurs appartenant à différents domaines :

-Les établissements d'enseignement artistique et culturel : Ces institutions sont généralement le premier endroit où les jeunes artistes et créateurs commencent leur carrière. Cette formation leur sera utile à la fois pour leur carrière professionnelle dans l'institution et pour encourager et soutenir leurs propres projets.

Académies des beaux-arts : en Italie, de nombreux programmes d'enseignement artistique ou créatif manquent de formation à l'entrepreneuriat. Le cours pourrait être facilement mis en œuvre en tant qu'activité scolaire ou extrascolaire et fournir aux étudiants les bases nécessaires sans qu'ils aient à suivre un cours universitaire complet sur le sujet.

-Agences de formation : les agences de formation sont souvent appelées à fournir des cours de base sur l'entrepreneuriat, qui peuvent être dispensés en un temps limité et s'adressent à un public très diversifié. Ce cours pourrait être parfaitement adapté à ce type de scénario.

-Les jeunes entreprises culturelles : Les jeunes entreprises qui rejoignent le secteur peuvent utiliser ce cours pour former leur personnel ou acquérir des connaissances sans avoir à payer le coût d'un cours auprès d'une agence de formation ou à s'inscrire à un programme éducatif plus long.

-Coopératives : L'éducation et la formation deviennent une partie importante du développement des coopératives italiennes. Le cours aidera les coopératives qui travaillent dans le secteur culturel à franchir une nouvelle étape dans la gestion des projets culturels.

L'entrepreneuriat culturel est encore un secteur nouveau et émergent en Italie, et il n'y a pas de formation spécifique dédiée à ce sujet dans presque tous les programmes d'enseignement traditionnels. Grâce à ce cours, les jeunes entrepreneurs peuvent recevoir une formation importante, et la nature mixte du cours leur permet de l'intégrer facilement dans leur emploi du temps de travail ou d'études. Ce cours est particulièrement recommandé pour :

- Étudiants de l'université ou de l'académie dans les domaines de l'art, de la culture et de la communication.
- Fraîchement diplômés, chômeurs ou Neets qui souhaitent être motivés et inspirés pour démarrer leur carrière.
- Employé dans le secteur culturel/créatif qui souhaite améliorer ses compétences
- Professionnels et entrepreneurs qui ont besoin d'aller plus loin dans ce domaine

De nombreux jeunes entrepreneurs sont prêts à participer à des formations, mais ils ont généralement des difficultés à s'y retrouver dans les offres de formation et à trouver celle qui leur convient. Il est important de communiquer efficacement la disponibilité du cours aux jeunes

stagiaires par le biais des méthodes de communication les plus utilisées : médias sociaux, bulletins d'information de l'université, événements communautaires.

- Enfin, en Italie, le matériel FACE peut être utilisé dans le cadre d'événements culturels tels que :
- expositions
- initiatives culturelles
- conférences
- événements communautaires.

## Grèce

Pour une intégration efficace, il faut atteindre les acteurs clés qui peuvent directement influencer et soutenir les jeunes entrepreneurs. Établissez un partenariat avec le ministère de l'éducation, des affaires religieuses et du sport et les associations de formation privées pour diffuser des informations sur le projet FACE par le biais de leurs canaux de communication, tels que les sites web, les bulletins d'information et les médias sociaux. Mais surtout, les formateurs devraient proposer des ateliers de formation aux éducateurs sur la manière d'utiliser efficacement la méthodologie FACE dans leurs classes.

## Belgique

L'intégration du matériel de la FACE dans le contexte local de la Belgique est bien soutenue par le secteur culturel dynamique et assez bien développé du pays. De nombreuses ONG et centres culturels à travers la Belgique peuvent utiliser le matériel de la FACE pour améliorer leurs programmes et soutenir la croissance de l'entrepreneuriat

culturel. Ces organisations sont bien placées pour mettre en œuvre le manuel méthodologique et les kits de formation de FACE, en fournissant une formation pratique et des ressources aux jeunes et aux autres parties prenantes.

La Belgique compte également plusieurs écoles d'art innovantes et renommées qui pourraient intégrer le matériel de FACE dans leurs programmes, offrant ainsi aux étudiants une formation complète en matière de compétences artistiques et d'entrepreneuriat culturel. Cette intégration garantirait que les futurs artistes et professionnels de la culture disposent des compétences nécessaires pour prospérer dans le secteur culturel.

Bruxelles, en tant que centre des institutions de l'UE, offre des opportunités uniques pour aligner les initiatives locales sur les politiques culturelles européennes et accéder à diverses opportunités de financement. La présence de ces institutions offre également un environnement propice à la collaboration et à l'innovation, faisant de la plateforme interactive FACE un outil idéal pour favoriser les contacts et faciliter le partage des connaissances entre les entrepreneurs culturels, les éducateurs et les décideurs politiques.

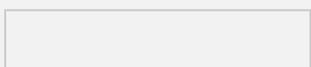
En tirant parti de sa solide infrastructure culturelle, de ses écoles d'art réputées et de sa situation stratégique au sein de l'UE, la Belgique peut intégrer efficacement le matériel de la FACE pour soutenir et promouvoir l'esprit d'entreprise dans le domaine culturel dans tout le pays.

## Chypre

L'entrepreneuriat culturel n'étant pas très développé à Chypre, la méthodologie et le plan de mise en œuvre peuvent être intégrés par les formateurs de jeunes dans les cours qu'ils dispensent sur l'entrepreneuriat en général, afin de mettre l'accent sur la culture.

En outre, le matériel de la FACE peut être d'une grande aide pour les universités qui enseignent des cours de commerce, de gestion ou d'entrepreneuriat en tant que ressources supplémentaires. En outre, chaque module du cours mixte FACE peut être intégré séparément dans d'autres programmes d'études.

Enfin, les conseillers d'orientation professionnelle peuvent utiliser le guide méthodologique et le plan de mise en œuvre pour fournir des informations utiles et un aperçu du domaine de l'entrepreneuriat culturel aux entrepreneurs potentiels ou aux jeunes qui souhaitent s'engager dans le secteur culturel.



# Ressources

- Frieze London (2012), A greener way of working : seven artists on how they are reducing their carbon footprint in their practice, The Art Newspaper, available at: <https://www.theartnewspaper.com/2021/10/13/a-greener-way-of-working-how-artists-are-changing-their-practice>
- Dr Susan Hazan (2022), The Cultural Heritage Sector takes on the Climate Action Challenge, available: [https://www.academia.edu/91186491/The\\_Cultural\\_Heritage\\_Sector\\_takes\\_on\\_the\\_Climate\\_Action\\_Challenge](https://www.academia.edu/91186491/The_Cultural_Heritage_Sector_takes_on_the_Climate_Action_Challenge)
- Morgane Nyfeler (2023), Culture should be questioning its carbon footprint, too, available at: <https://www.luxurytribune.com/en/culture-should-be-questioning-its-carbon-footprint-too>
- T. Feifs, T. Kruger, A. Rodriguez, B.J. Buiskool, V. Muller and A. Mohamedaly (2022), Final Report – Greening the Creative Europe Programme, available: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e20ac9a0-f52b-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-en%20pages%2055-56>
- Voices of Culture (2023), Culture & Creative Sectors & Industries driving Green Transition and
- facing the Energy Crisis – Brainstorming report
- X. Greffe (2006), Managing Creative Enterprises, available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubd>

- I. Saukh, O. Vikarchuk (2021), Creativity in management and creative management: meta-analysis, available at: [https://www.researchgate.net/publication/351025558\\_Creativity\\_in\\_management\\_and\\_creative\\_management\\_meta-analysis](https://www.researchgate.net/publication/351025558_Creativity_in_management_and_creative_management_meta-analysis)
- Parrish, D. (n.d.). Your Creative Business Plan. David Parrish. Retrieved January 22, 2024, from <https://www.davidparrish.com/business-plans/>
- The Mighty Creatives. (2019). Fighting for the Creative Voice of Children and Young People: The Mighty Creatives Business Plan 2019–2024. Retrieved January 22, 2024, from <https://themightycreatives.com/wp-content/uploads/2020/04/TMC-Business-Plan-19-24.pdf>
- Langley, D., & Royce, S. (2022). Business Planning Guidance for Arts and Cultural Organisations. Commissioned by Arts Council England. Retrieved January 22, 2024, from <https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2022/12/Business-Planning-Guidance-for-arts-and-cultural-organisations.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Entrepreneurship and Business Development in Cultural and Creative Sectors: The Culture Fix. OECD. Retrieved January 22, 2024, from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/867eb783-en.pdf?expires=1705922112&id=id&acname=gu>