

Entreprendre et investir dans la culture : **de l'intuition à la décision**



Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont accepté de répondre à nos questions :

- Peter AALBAEK JENSEN, Producteur de film, Zentropa, Danemark
- Alain ABECASSIS, Délégué général de la Conférence des Présidents d'Universités, France
- Hammou ALLALI, Directeur du département Investissement Immobilier et Logement, Caisse des Dépôts et Consignation, France
- S. ANAND, Directeur de la maison d'édition Navayana, Inde
- Ibon ARESO, Premier adjoint au Maire, Bilbao, Espagne
- Christine de BAAN, Directrice du Programme, DUTCH Design Fashion Architecture, Pays-Bas
- Laurent BIZOT, Directeur général, Label No Format!, France
- Valérie BOAGNO, Directrice générale, Journal Le Temps, Suisse
- Eric COMPTE, Directeur administratif et financier, Culturespaces, France
- Renaud DONNEDIEU de VABRES, Conseiller pour la stratégie, le développement et la culture, Groupe Allard, ancien Ministre de la Culture, France
- Kurt EICHLER, Kulturbetriebe Dortmund, Allemagne
- Hamza FASSI-FIHRI, Echevin de la Culture et de l'Emploi-Formation, Bruxelles, Belgique
- Bernd FESEL, Directeur délégué, European Center for Creative Economy (ECCE), Allemagne
- Bernard FOCCROULLE, Directeur général, Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence, France
- Xavier FOURNEYRON, Directeur général adjoint en charge de la Culture, Communauté urbaine du Grand Lyon, France
- Divina FRAU - MEIGS, Professeur agrégée, Sociologue des médias, Université Sorbonne Nouvelle, France
- Didier FUSILLIER, Directeur de Lille 3000 et de la Maison de la Culture de Créteil, France
- Antoine GOSSET-GRAINVILLE, Directeur général adjoint, Caisse des Dépôts et Consignation, France
- Jérôme GOUADAIN, Secrétaire général de l'association Diversum, France
- Xavier GREFFE, Professeur de Sciences économiques et Directeur du Mastère Produits Culturels, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, France
- Nizan GUANAES, Président, Group ABC, Brésil
- Florence et Daniel GUERLAIN, Fondateurs de la Fondation Guerlain, France
- Scott HUTCHESON, Conseiller auprès du Maire pour l'Economie culturelle, Nouvelle-Orléans, Etats-Unis
- Steve INCH, ancien Directeur Exécutif pour le développement de la ville de Glasgow, Royaume-Uni
- José Ramón INSA ALBA, co-président du réseau INTERLOCAL : réseau sud-américain des villes pour la culture, Saragosse, Espagne
- Thierry JEAN, Président de Metz Métropole Développement, Adjoint au Maire, Metz, France
- Michael KOH, PDG, National Heritage Board, Singapour
- Amit KHANNA, PDG, Reliance Entertainment, Inde
- Reihnard KRAEMER, Directeur adjoint du département de la Culture, Gouvernement du Land de Nord-Rhénanie de Westphalie, Allemagne
- Alexandra LAFERRIERE, Directrice des Relations institutionnelles, Google, France
- Bernard LANDRY, ancien Premier ministre du Québec, Canada
- Comte Jean-Pierre de LAUNOIT, Président, Concours Reine Elisabeth, Belgique
- Laurent LEBON, Secrétaire général du Centre Pompidou-Metz, France
- Jacques LEGENDRE, Sénateur et Président, Commission de la culture, de l'éducation et de la communication, France
- Jean-Bernard LEVY, Président du Directoire, Vivendi, France
- Michel MAIGRET, Chef de la Mission Renaissance, Communauté urbaine du Grand Nancy, France
- Emmanuel MARTINEZ, Secrétaire général du Centre Pompidou-Metz, France
- Bénédicte MENANTEAU, Déléguée générale, Admical, France
- Philippe METTENS, Président du Comité de Direction de la Politique Scientifique et Culturelle Fédérale de Belgique (BELSPO), Belgique

- Baudouin MICHIELS, Président et Administrateur délégué de la Fondation, Belgacom Art Foundation asbl, Belgique
- Marc MOSSE, Directeur des Affaires Publiques et Juridiques, Microsoft, France
- Michel OUEDRAOGO, Délégué général, Festival Panafricain du cinéma (FESPACO), Burkina Faso
- Robert PALMER, Chef de la Division Culture, Conseil de l'Europe
- Marie-Pierre PEILLON, Directrice de l'Analyse financière et extra-financière, Groupama Asset Management, France
- Philippe PEYRAT, Directeur du mécénat, GDF-Suez, France
- Jean-Paul PHILIPPOT, Administrateur général RTBF, Belgique
- Lydie POLFER, Echevin de la Culture, Luxembourg, Luxembourg
- Aline PUJO, Conservatrice de la Fondation de la Banque Neufilze OBC, France
- Jacek PURCHLA, Directeur, International Cultural Centre, Cracovie, Pologne
- Philippe REYNAERT, Journaliste et Directeur de Wallimage, Belgique
- Jean-Michel ROSENFELD, Conseiller de Pierre MAUROY (ancien Maire de Lille), France
- Oliver SCHEYTT, Directeur général, Ruhr 2010, Allemagne
- Amit SOOD, Chef de projet Google Art, Google, Etats-Unis
- Alain STEINHOFF, Président, Fédération des commerçants de Metz, France
- Kjetil THORSEN, Architecte, Norvège
- Barthélémy TOGUO, Artiste plasticien, Cameroun
- David THROSBY, Professeur, University Macquarie, Australie
- Xavier TROUSSARD, Chef d'unité, Unité « Politique culturelle, Diversité et dialogue interculturel », Direction Générale Education & Culture, Commission européenne
- Androulla VASSILIOU, Commissaire européenne pour l'Education, la Culture, le Multilinguisme, le Sport, les Médias et la Jeunesse, Commission européenne
- Philippe VAYSSETTES, Président du Directoire, Banque Neufilze OBC, France
- Prof. Peter VERMEULEN, Chef du Département Culture, Mülheim, Allemagne
- Aline VIDAL, Galeriste d'art contemporain à Paris, France
- Christian WULFING, E.ON Ruhrgas AG, Allemagne
- Patrick ZELNIK, PDG, Label Naïve, France

Et les personnes suivantes qui ont œuvré à la réalisation de cette étude :

- Le Conseil d'Administration et le Conseil d'Orientation du Forum d'Avignon et en particulier Axel GANZ, Vice-Président du Forum d'Avignon
- L'équipe du Forum d'Avignon : Rebecca AMSELLEM, chargée de mission, Alexandre JOUX, directeur au Forum d'Avignon, Laure KALTENBACH, Directeur général du Forum d'Avignon
- Claudia AMBRUOSI, Développement durable, Vivendi, France
- Laurent BENZONI, professeur à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas, France
- Irène BRAAM, Vice President Government Relations, Bertelsmann Brussels Liaison Office, Bertelsmann, Belgique
- Anne FLAMANT, directeur, Banque Neufilze-OBC, France
- Carolina LORENZON, Directrice des Affaires internationales, Mediaset, Italie
- Emmanuel MAHE, Responsable projets digital et culturel, Orange - France Télécom, France
- Stéphane MATHÉLIN-MOREAU, directeur de la Banque Neufilze-OBC Entreprises, France
- Marie SELLIER, Responsable Affaires Publiques Corporate & Propriété Intellectuelle, Vivendi, France
- Pascale THUMERELLE, Directrice du Développement durable, Vivendi, France

Et les consultants Kurt Salmon ayant participé aux entretiens et à la rédaction de l'étude :

- Monica BOSI, Arnaud BRETON, Anne MAGNUS, Alexandre MOENS.

Avant-propos

Crise financière, sociétale, rigueur budgétaire partout dans le monde... rarement un environnement aura été aussi fortement tendu, impactant l'ensemble des activités économiques. Et pourtant, dans ce contexte morose, la consommation culturelle augmente, l'offre culturelle disponible grâce à Internet explose... Comme si la culture pouvait devenir un élément de réponse aux interrogations et attentes des citoyens ou des consommateurs, plus encore dans ce contexte de crise.

Mais ce climat oblige les « investisseurs » culturels à se poser, de plus en plus, de nouvelles questions :

- Dans quel projet investir ?
- Quels sont les critères qualitatifs et quantitatifs d'évaluation d'un investissement dans la culture ?
- Comment valoriser les projets « immatériels » ?
- En quoi ces investissements sont-ils porteurs pour l'avenir ?...

Le tout, dans un contexte où, même si l'investissement s'inscrit dans le long terme, les cycles d'innovation et de décisions se raccourcissent sans cesse, et où de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles offres culturelles apparaissent, notamment grâce aux nouvelles technologies.

C'est à condition de relever ces défis que les investisseurs ou entrepreneurs culturels, qu'ils soient dans la sphère publique ou privée, pourront bénéficier de cette période charnière : celle où la culture change de statut, et est amenée à être considérée comme un investissement rentable ou générateur de retombées positives tant pour l'entreprise que pour l'économie et l'ensemble de la société.

En 2009 et 2010, nous avons étudié les liens entre culture et attractivité des territoires. Pour cette édition 2011, nous avons choisi d'investiguer les modèles de décision liés à l'investissement dans un projet culturel. Notre objectif : définir un cadre de référence utile aux décideurs, montrer les différents indicateurs - économiques et qualitatifs - à prendre en compte, et comment les utiliser.

Notre ambition ici n'est pas d'établir une matrice décisionnelle *stricto sensu*. Il s'agit plus de tracer un cadre général d'aide à la décision, chaque situation restant au final unique puisque liée à une structure, un territoire, à un contexte et à la nature même du projet.

Pour la réalisation de cette étude internationale, nous nous sommes appuyés sur les interviews de près de soixante décideurs publics et privés, de porteurs de projet, d'artistes et de créateurs, mais aussi d'experts, mobilisés autour d'un investissement de nature « culturelle » (infrastructure, événements, industries...) et confrontés à un moment ou un autre à cette prise de décision.

Bonne lecture.

Vincent FOSTY, Marco LOPINTO, Marie-Joëlle THENOZ, Jean-Pascal VENDEVILLE



Jeff WALL, Children, 1988, © of the artist.

Sommaire

6

Toujours plus de culture !

Vivante et ancrée dans son époque, la culture accueille sans cesse de nouvelles disciplines. Cette ouverture est indispensable au maintien du contact avec les publics.

- 7** Tout devient culture
- 8** Un impact économique majeur
- 10** Nouveaux investisseurs et nouveaux projets
- 12** Industrialisation, professionnalisation : les exigences de la culture moderne
- 14** Comment la technologie a tout changé, y compris dans la culture « classique »



16



Investir dans la culture : un investissement comme les autres ?

Comment se prend la décision d'un investissement culturel ? Pour bon nombre des acteurs interrogés, le processus de décision débute comme pour n'importe quel autre type d'investissement.

- 17** ROI, part de risque, durabilité de l'investissement : quand les règles classiques de la finance s'appliquent aussi, en partie, aux projets culturels
- 18** Les nouveaux mécènes de la culture ou comment trouver des financements inédits
- 19** Imprimer sa marque : comment entreprises ou collectivités cherchent à séduire leurs publics grâce à la culture
- 21** Les salariés plus motivés grâce à la culture ? L'expérience de grands groupes privés

Comment investit-on dans la culture ? De l'intuition à la prise de décision : cycle et cadre de référence des projets de nature culturelle

Les projets culturels voient le jour dans une tension bénéfique entre passion et rationalité, objectifs sociétaux et économiques, création et gestion.

- 22** Artiste/gestionnaire : le dialogue permanent et obligatoire
- 24** Quand le secteur public se soucie de rentabilité, que le privé s'attache au non-économique... les lignes bougent
- 25** A l'heure des évaluations : comment mesurer l'impact non-économique ?
- 27** De la créativité dans les modèles de financement
- 28** L'impératif commun : une gouvernance exemplaire

22



30



Entreprendre et investir dans la culture : et demain ?

La crise financière n'épargne pas la culture : mécènes et donateurs réduisent leurs apports, tout comme de nombreux pays engagés dans des politiques d'assainissement de leurs finances publiques.
Notre conviction : c'est le moment d'investir.

Annexes

- 36** Axes de réflexion et objectifs de l'étude 2011
- 37** Définitions et périmètre de l'étude 2011
- 39** Méthodologie retenue pour l'étude 2011
- 40** Etudes de cas : des exemples... à suivre ?
- 40** Le Centre Pompidou-Metz : un exemple d'investissement dans la création d'un équipement culturel

- 42** Le Festival d'Aix-en-Provence : un exemple d'investissement dans un événement culturel
- 44** Projet de numérisation de la bibliothèque royale de Belgique : un exemple d'investissement dans la production de contenus numériques
- 46** DUTCH Design Fashion Architecture : un exemple d'investissement dans la mise en place des conditions d'installation des industries culturelles et créatives aux Pays-Bas

36



Toujours plus de culture !

Vivante et ancrée dans son époque, la culture accueille sans cesse de nouvelles disciplines : derniers entrants en date dans ce « champ culturel », les jeux vidéo ou la gastronomie. Tous nos experts soulignent l'importance de cette ouverture, indispensable pour garder le contact avec les publics. Cette culture au sens large démontre, en outre, son intérêt économique, direct et indirect : si tant de nouveaux projets se développent, c'est parce que les investisseurs, publics comme privés, savent qu'un projet culturel bien mené peut non seulement dégager des bénéfices, mais permet également de développer l'ensemble d'un système économique et d'un territoire.

Dans ce contexte porteur de valeurs positives, la culture voit apparaître de nouveaux investisseurs, tournés vers de nouveaux types de projets ; en particulier, les actions visant à attirer les industries créatives sur un territoire se multiplient. Des partenariats public-privé se créent, pour des projets d'une ampleur inédite. Dans le même temps, travailler dans le domaine culturel est de facto une affaire de professionnels : à la nécessaire sensibilité artistique s'ajoutent des capacités de gestion et de management qui s'avèrent indispensables... Autres nouvelles compétences requises par cette évolution : toutes celles qui touchent au numérique. Bon nombre d'acteurs de la scène culturelle ont placé le numérique au cœur de leur stratégie de développement, et obtiennent déjà des résultats remarquables. Même si, bien sûr, le talent est toujours l'ingrédient le plus essentiel...



● Tout devient culture

Qu'est-ce que la culture ? La réponse à cette question n'est pas la même aujourd'hui qu'au siècle dernier, et évoluera encore sans doute en profondeur à l'avenir. Sans renier l'importance des disciplines classiques (peinture, musique, littérature, théâtre...), tous les experts notent que de nouvelles disciplines se voient régulièrement attribuer le label « culture ». Un exemple récent ? Le secteur du jeu vidéo, qui d'industrie du divertissement a progressivement acquis le statut d'industrie culturelle, à partir de la moitié des années 2000. La consécration est venue en 2009, lorsque l'Unesco a inscrit cette activité dans le périmètre de ses statistiques culturelles.

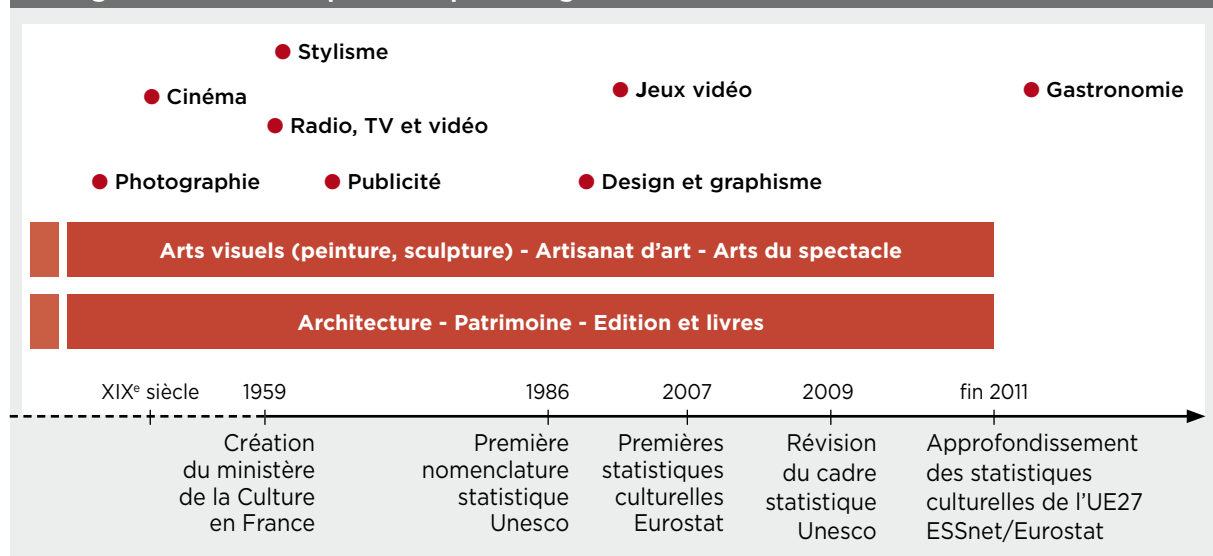
C'est cette capacité à intégrer la nouveauté qui rend la culture vivante et assure sa pérennité. La frise chronologique ci-dessous illustre comment ce champ culturel a su s'ouvrir en permanence à de nouvelles activités.

Cet élargissement est vécu au quotidien par les acteurs que nous avons interviewés.

Ainsi, en Allemagne, Bernd FESEL, Directeur délégué de l'Agence régionale de soutien aux industries créatives (ECCE¹), s'appuie sur une étude de 2009 menée par le gouvernement fédéral allemand pour délimiter le périmètre d'intervention de sa structure. Cette étude définit aujourd'hui 11 branches dans l'économie créative : disques, livres, arts, films, radio, spectacle vivant, design, architecture, presse, publicité et jeux vidéo/multimédia. Pour lui, cette liste pourrait encore s'allonger : notamment, parce qu'elle n'intègre pas la gastronomie, alors que pour bon nombre d'acteurs, elle appartient déjà au secteur culturel. En effet, depuis novembre 2010, le repas gastronomique français et le régime méditerranéen figurent sur la liste représentative du patrimoine culturel immatériel de l'Humanité de l'Unesco : preuve – s'il en était besoin – que la notion même de champ culturel n'a pas fini d'évoluer.

1- European Centre for Creative Economy.

L'élargissement du champ culturel par l'intégration des industries culturelles et créatives



● Un impact économique majeur

Economiquement, le poids de la culture s'amplifie partout dans le monde.

Au sein de l'Union européenne, le secteur culturel employait, en 2005, 3,1 % de la population active totale de l'Union. Soit environ 7,2 millions de personnes, c'est-à-dire plus que les populations actives réunies de l'Autriche et du Danemark ! Et le mouvement va en s'amplifiant : alors que l'emploi total diminuait dans l'Union européenne entre 2002 et 2004, l'emploi dans le secteur augmentait de 1,85 % durant la même période.

La production du secteur prend aussi de l'ampleur : il représentait, en 2005 toujours, 2,6 % du PIB de l'Union européenne, soit plus de 654 milliards d'euros. C'est plus que l'industrie des produits chimiques, du caoutchouc et du plastique (2,3 % du PIB).



Et ce phénomène se ressent encore d'avantage dans le reste du monde ; aux Etats-Unis, les industries culturelles occupaient 8,41 % des actifs en 2002, et produisaient la même année 12 % du PIB soit 1,25 trillions de dollars. Tandis qu'au Canada, elles contribuaient à 3,8 % du PIB en générant 40 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2002, soit davantage que le secteur minier, du gaz et du pétrole ou encore celui de l'agriculture et de la forêt. En Chine enfin, le secteur culturel occupe, en 2006, 1,48 %

de la population active soit 11,32 millions d'emplois et contribue au PIB à hauteur de 2,45 %, soit un chiffre d'affaires de 47,6 milliards d'euros.

Ces chiffres, logiquement, inspirent les décideurs du secteur public et du secteur privé : pour bon nombre de ceux que nous avons interviewés, investir dans la culture constitue un moyen efficace d'atteindre des objectifs de développement ou de relance économique.

Car il ne s'agit pas seulement de créer des emplois directs : la culture engendre aussi des effets de levier considérables.

C'est ce que souligne par exemple l'analyse économétrique menée cette année pour le Forum d'Avignon, par le cabinet Tera Consultants à partir de la base de données constituée en 2009 et 2010 par Kurt Salmon pour un panel international de 47 villes de 21 pays. Cette analyse montre que si les « dépenses culturelles publiques des villes ne représentent en moyenne que 0,7 % du PIB par habitant, pourtant ces seules dépenses sont statistiquement corrélées à environ 9 % du PIB par habitant », cette corrélation ne signifiant pas, bien évidemment, qu'il s'agit d'un strict lien de cause à effet, de multiples autres facteurs étant à prendre en compte pour expliquer la performance de l'investissement culturel. Reste que l'analyse économétrique révèle sans aucun doute l'effet de levier de l'investissement culturel sur la hausse du PIB. Pour une ville, investir dans la culture ne sert donc pas uniquement à améliorer le bien-être de ses habitants, ou à développer la vie sociale : c'est aussi un moyen de dynamiser son économie.

L'exemple bien connu de Bilbao, avec son Musée Guggenheim, illustre bien cet effet de levier. En effet, les 132 millions d'euros investis dans le projet ont été entièrement amortis dès la première année, puisque les dépenses directes réalisées par les visiteurs ont permis d'augmenter le PIB de la ville de 144 millions d'euros. 10 ans après, l'effet de levier s'amplifie. C'est désormais 210 millions d'euros que le Musée Guggenheim apporte chaque année à la ville.

Ce cas n'est pas isolé. La ville de Metz est en train de connaître la même dynamique suite à l'ouverture du Centre Pompidou-Metz. Les coûts d'investissement (achat du terrain, construction...) se sont chiffrés à 70 millions d'euros, co-financés par des acteurs publics (10 millions par le Département, 10 par la Région, 4 par l'Etat, 2 par l'Europe et le reste par Metz Métropole), tandis que le budget de fonctionnement de l'année 2009 s'est monté à 12 millions (9 financés par des subventions et 3 par des recettes propres). Un an après l'ouverture, les premières retombées du Centre Pompidou-Metz sont :

- le développement du tourisme qui se traduit par une progression importante des nuitées et de l'hôtellerie ;
- les commerçants de Metz estiment par ailleurs que 35 à 40 % des visiteurs du musée sont venus ensuite visiter la ville au profit donc des commerces mais surtout des restaurateurs ;
- l'accélération de l'aménagement urbain avec notamment la réhabilitation du quartier de l'Amphithéâtre qui comptera 1 600 logements et 40 commerces pour des investissements privés d'un montant de 460 millions d'euros et publics de 160 millions ;
- le changement d'image de la ville, plus difficile à évaluer à court terme, mais néanmoins ressenti par les habitants et les acteurs économiques de la ville et qui se traduit d'ores et déjà par une augmentation de la demande de locaux professionnels et de permis de construire.

L'« effet Bilbao » n'a donc rien d'une exception. Il présente même bon nombre de similitudes avec Metz : dans les deux cas, on parle de villes de taille moyenne, qui ne possédaient jusqu'alors aucune institution culturelle de renom. Toutes deux, pour accompagner ces projets culturels, ont développé des infrastructures annexes



Pilier tulipe ©Centre Pompidou-Metz.

(restauration, hôtellerie, parking), et ont, dès l'origine, pensé ces projets comme des leviers de développement, intégrés à une stratégie économique plus globale.

Mais les effets positifs de ces investissements culturels dépassent largement la sphère économique ; ils deviennent aussi, fréquemment, de vrais catalyseurs de créativité. Ce qui influe sur l'ensemble de la société, tous secteurs confondus.

« *La créativité est indispensable à la promotion de l'innovation au sein du secteur économique* », relève David THROSBY, Professeur d'Economie à l'Université Macquarie (Australie). « *Les idées créatives sont un ingrédient essentiel de l'innovation, qu'elle s'applique à un produit ou à un processus. Ces innovations conduisent à un changement technologique, qui, à son tour, alimente la croissance économique. Il existe un lien indéniable entre la créativité et la performance économique des entreprises, et des économies en général.* » A un niveau plus institutionnel, la stratégie de la Commission européenne pour la période 2010-2020, intitulée « Europe 2020 : une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive » développe cette même idée et se donne pour objectif de promouvoir la culture comme levier de l'innovation, sur le plan technologique, sociétal et organisationnel.

● Nouveaux investisseurs et nouveaux projets

Les entretiens menés nous ont permis d'identifier plusieurs natures d'investissement :

Quatre natures d'investissement culturel

Les investissements dans les équipements culturels et le patrimoine bâti

Les investissements dans les événements culturels, le soutien à la création et aux collections

Les investissements dans la mise en place de conditions d'attractivité et d'installation des acteurs des industries culturelles

Les investissements dans les industries culturelles et la production de contenus

Les investissements dans les équipements culturels et le bâti

Il s'agit ici de préserver et de mettre en valeur le patrimoine et les équipements culturels existants (musées, monuments...) mais aussi construire de nouveaux lieux. Le secteur public garde un rôle important dans ce domaine, mais le privé s'empare lui aussi de ces sujets. Ainsi, Culturespaces, filiale de GDF-Suez, anime et gère les monuments et musées qui lui sont confiés via des délégations de service public, en France et en Europe. La société a décidé fin 2010 de se diversifier et de se lancer, pour la première fois dans l'acquisition d'un patrimoine classé, en rachetant l'Hôtel de Caumont, conservatoire actuel d'Aix-en-Provence. L'objectif est de transformer le lieu en un espace d'expositions temporaires dès 2014, ce qui satisfait aussi aux exigences de la ville puisque le lieu restera ouvert au public, et enrichira l'offre culturelle.

Les investissements dans les événements culturels, le soutien à la création et aux collections

De plus en plus d'artistes ou de porteurs de projet se lancent dans la création d'entreprises individuelles. Ainsi, Barthélémy TOGUO, artiste plasticien, a choisi de créer une Maison des Artistes à Bandjoun Station, à l'Ouest du Cameroun. Son idée : établir le

contact entre la riche culture traditionnelle de la région et l'art contemporain, conserver sur le territoire africain cette culture et permettre sa rencontre avec des artistes venus du monde entier. Mais il s'agit avant tout d'un lieu de vie, d'expression et d'échange, visant à accueillir la population locale dans un cadre culturel.

A une autre échelle, ce type d'investissement dans les événements culturels attire de plus en plus les initiatives. Didier FUSILLIER, Directeur en charge du projet de Lille Capitale Européenne de la Culture en 2004, remarque ainsi que « *cet événement attirait assez peu de candidats avant les années 2000* ». Aujourd'hui, au contraire, l'engouement est tel que les villes sont de plus en plus nombreuses à faire acte de candidature pour organiser cet événement.

Les investissements dans les industries culturelles et la production de contenus

Les industries culturelles et créatives connaissent un foisonnement important ces 20 dernières années et investissent principalement les filières à production de contenus via les technologies et le numérique. Le secteur du disque est ainsi une activité emblématique de cette production, dans lequel se côtoient des sociétés de grande envergure internationale à des producteurs



©Forum d'Avignon



de taille plus modeste. Ces derniers cherchent à se démarquer par la production d'un contenu moins commercial mais misant davantage sur la diversité culturelle des artistes.

« *C'est la mission que s'est donné le label No Format!* », explique Laurent BIZOT, son Directeur et fondateur. Créée en 2004, cette maison de production se positionne en découvreur de talents et pilier de la diversité musicale. A l'origine du projet, le choix d'un refus du conformisme dans l'industrie du disque. No Format! donne ainsi une place aux artistes proposant des œuvres atypiques, métissées, ne s'inscrivant pas dans les formats des grandes sociétés de production. Depuis 2004, 18 albums ont été produits avec 15 artistes différents. L'enjeu pour ce type de structure est d'assurer une viabilité économique. C'est pourquoi No Format! a misé sur un modèle minimisant les frais de production. En complément, elle propose également des prestations de conseil en matière juridique à des producteurs et artistes (ce qui représente 30 % de son chiffre d'affaires).

Les investissements dans la mise en place de conditions d'attractivité et d'installation des acteurs des industries culturelles

Ce type d'investissement connaît une approche nouvelle. Des structures, publiques, privées ou mixtes, se créent, afin d'apporter aux acteurs des industries culturelles l'accompagnement, le soutien, voire des espaces et infrastructures adaptés à leur développement. C'est l'ambition par exemple de l'Agence régionale de soutien aux industries créatives (ECCE), en Allemagne, suite au projet « Ruhr, capitale européenne de la culture en 2010 ».

Pour soutenir ainsi les industries culturelles et créatives de la région, l'agence a articulé ses activités autour de quatre grandes orientations :

- le développement des lieux de création existants et la création de nouveaux espaces ;
- l'intensification et la structuration des échanges entre les acteurs, leur mise en réseau ;

- l'organisation d'événements annuels à résonance internationale ;
- le développement d'une forte communication.

Avant de soutenir ou de financer un projet, ECCE attend des entrepreneurs l'élaboration d'une stratégie régionale à moyen terme pour leur secteur, dans laquelle le projet doit constituer la pierre angulaire. Le rôle d'ECCE est d'animer et de faciliter le processus de construction de la stratégie avec l'ensemble des parties prenantes du projet et par la suite de son exécution, mais non de mener les projets directement.

De son côté, aux Pays-Bas, le programme interministériel, DUTCH Design Fashion Architecture (DUTCH DFA), créé en 2009

et financé essentiellement par des subventions publiques, affiche le même type d'ambition : renforcer la position internationale de trois secteurs d'activité (design, mode, architecture) grâce à des partenariats avec les acteurs nationaux (organisations, associations professionnelles, entreprises) et internationaux. Parmi la multitude de projets initiés, l'ouverture en septembre 2010 d'un incubateur d'entreprises, le DUTCH Design Workspace à Shanghai, est l'un des plus significatifs. Le but : aider les entrepreneurs hollandais issus de l'une de ces trois disciplines à s'installer en Chine ou y étendre leurs activités. Au programme, évaluation de business plan, conseil pour l'installation d'une entreprise, information légale et administrative, introduction dans des réseaux de haut niveau...

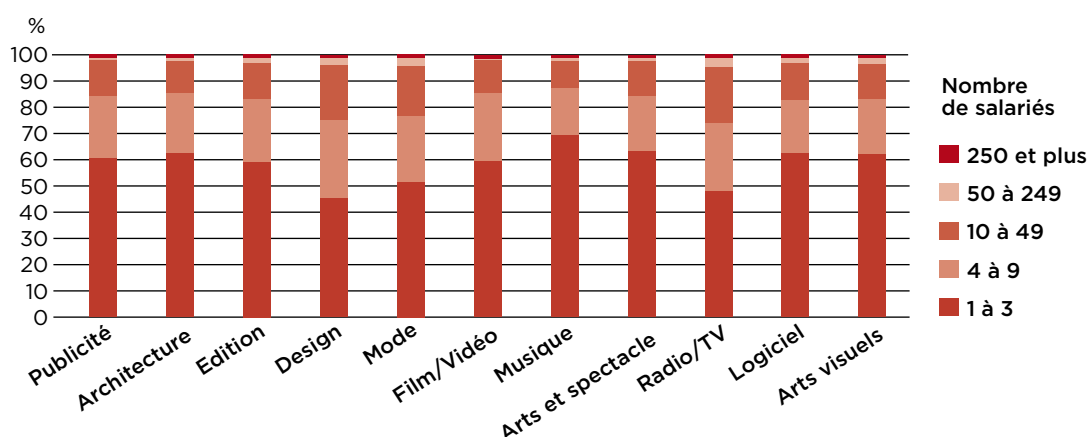
● Industrialisation, professionnalisation : les exigences de la culture moderne

Le secteur de la culture reste très atomisé, les petites et moyennes entreprises y sont surreprésentées. A noter, une forte dynamique entrepreneuriale avec un nombre important de PME se lançant en mode « *start up* ». L'entrepreneuriat culturel cherche à innover aussi bien en termes de création de produits ou d'œuvres, qu'en termes de processus de création.

Au final, le degré d'industrialisation varie fortement selon les filières :

- certaines restent encore relativement peu structurées ou avec une multitude d'acteurs en présence (ex. : spectacle vivant) ;
- d'autres en revanche se concentrent autour de conglomérats industriels (ex. : les majors de l'industrie cinématographique).

Taille des entreprises des industries culturelles et créatives (ICC) par filière



Source : étude La dimension entrepreneuriale des industries culturelles et créatives en Europe (2010), Ecole des Arts d'Utrecht pour la Commission européenne

Lorsqu'elles se concentrent, les industries culturelles et créatives mettent en œuvre une dynamique industrielle de plus en plus structurée. On voit par exemple émerger des concentrations géographiques et/ou des pôles d'excellence sous forme de clusters. Le but : atteindre une taille critique en termes de moyens, mais aussi créer des synergies en matière de compétences et savoir-faire, notamment, en matière de capitalisation sur des marques ou la création de produits dérivés. C'est ainsi que s'est constitué à titre d'exemple le cluster Imaginove en Rhône-Alpes (France), autour du cinéma, de l'audio-visuel, des jeux vidéo et de l'animation, du multimédia. Il fédère aujourd'hui plus de 200 entreprises rhône-alpines autour d'un objectif commun : développer les synergies entre ces filières en favorisant l'anticipation et en stimulant l'innovation des professionnels.

Autre évolution majeure :

- la professionnalisation des acteurs de la culture. Avec, pour corollaire, l'apparition de nouveaux métiers et de nouvelles filières de formation.

Pour réussir son évolution, le secteur a besoin de recruter de nouveaux talents, aux profils polyvalents. Au-delà des compétences artistiques traditionnellement attendues, de nouvelles exigences apparaissent :

- plus le secteur s'industrialise et attire des entrepreneurs, plus il a besoin de compétences économiques. D'abord pour mener à bien les projets, en termes de gestion, commerce, marketing, management... Mais aussi pour gérer les partenariats, financiers notamment, liés aux projets culturels : ce qui suppose de maîtriser les mécanismes de financement (banques et institutions financières, mécénat et donations...);
- de leur côté, les avancées technologiques continues nécessitent de recruter et de former en permanence des spécialistes techniques, en matière numérique notamment. Ce dernier domaine de compétences devient crucial pour bon nombre de projets.

● Comment la technologie a tout changé, y compris dans la culture « classique »

Le numérique investit l'ensemble de la culture, au fur et à mesure des progrès technologiques, notamment à travers deux objectifs :

Le numérique, moyen de valoriser le patrimoine

Le Château de Versailles : un exemple de valorisation du patrimoine et de développement de marque grâce au numérique.

L'établissement a fait des nouvelles technologies un axe majeur de sa stratégie de développement. Outre un site Internet qui attire quelque cinq millions de visiteurs virtuels par an, le Château de Versailles se présente comme un véritable laboratoire d'innovation : géolocalisation, visite virtuelle et réalité augmentée avec « Versailles en direct », réalisé avec Orange, reconnaissance d'images, vidéos 3D... de nouvelles idées sont sans cesse expérimentées.

Le Château de Versailles a également investi dans les réseaux sociaux et la blogosphère pour toucher un public plus jeune et conduit une politique offensive de valorisation de ses actifs immatériels, notamment la « marque » Château de Versailles grâce à de multiples partenariats.



L'objectif initial du projet du Grand Versailles numérique, lancé en 2005, était très pragmatique : tester puis déployer des applications numériques utiles à la visite et à la diffusion des connaissances, dans un enjeu global d'amélioration de l'accueil du public. Mais aujourd'hui, avec le renforcement du numérique en tant qu'axe majeur de son développement, le Château se positionne en véritable laboratoire de l'utilisation des nouvelles technologies.

En outre, le Château de Versailles est le premier musée français à avoir rejoint le « Google Art project », un réseau de 17 musées dans le monde qui propose une visite virtuelle de salles d'expositions, avec accès aux œuvres en très haute définition et dont la phase deux devrait être lancée au printemps 2012. Ce projet a été, pour le musée, une source de visibilité importante grâce aux retombées dans les médias. Pas moins d'un million de visiteurs, le premier mois, ont ainsi visité le Château de Versailles virtuellement.

Enfin, le musée a fortement investi dans la mobilité, aspect essentiel des nouveaux usages. Le site mobile du Château de Versailles accueille à lui seul près de 15 % de la fréquentation globale des outils en ligne.

L'application Orange d'aide à la visite des jardins propose au visiteur un outil de géolocalisation, qui s'applique également aux contenus. A la pointe de l'innovation, elle se fonde sur la technologie de réalité augmentée, avec la mise en valeur d'espaces cachés. Ainsi, à partir de ces jardins présentant un défi en termes de médiation, le musée et Orange ont conçu ensemble un outil interactif, allant jusqu'à offrir au visiteur des contenus exclusifs tels que des interviews vidéos des conservateurs, architectes, fontainiers et jardiniers.

Le numérique, outil de développement de produits et services culturels

Los Angeles : une réorganisation de la filière cinéma misant sur les technologies numériques comme levier de stratégie culturelle.

L'industrie cinématographique américaine est un exemple emblématique d'industrie culturelle et créative, qui a développé un



modèle incontournable d'industrialisation du cinéma. Néanmoins, face au développement de nouveaux schémas de production (en particulier avec le cinéma indépendant), la baisse de la fréquentation dans les salles et l'émergence de nouveaux modes de consommation (tels que DVD, VOD, téléchargement sur Internet), cette filière doit se réinventer pour répondre à ces enjeux et assurer son avenir.

Pour ce faire, Hollywood mise désormais sur les technologies numériques, avec le développement de la 3D, afin de faire face au piratage et proposer des contenus culturels enrichis et de nouvelles expériences visuelles aux spectateurs.

La nouvelle technologie en trois dimensions bouleverse ainsi les données de la filière cinématographique :

- les entrées pour les films en 3D proposés en Amérique du Nord ont permis à elles seules de générer 11 % de la croissance ces dernières années ;

- le nombre de salles à projection numérique dans le monde a augmenté de 86 % sur la seule année 2009 (16 000 salles équipées en 2010).

En parallèle, on assiste également à un décloisonnement entre les filières du cinéma et des jeux vidéo vers un pôle d'excellence élargi visant à profiter des technologies et des compétences réciproques. Pour Hollywood, une alliance plus forte avec les jeux vidéo est source d'innovation





technologique, notamment dans les arts graphiques. Tandis que les jeux vidéo profitent du style visuel développé par le cinéma.

De nouvelles stratégies commerciales et marketing sont ainsi développées afin d'accélérer le transfert d'un film populaire en jeu vidéo ou inversement à produire un film à partir du scénario d'un jeu, l'objectif étant de pouvoir proposer une gamme de produits plus qualitative et complète à un public de masse fidélisé. Exemple de mise en œuvre de cette stratégie : l'adaptation de « Harry Potter » en jeu vidéo par Electronic Arts, qui a enregistré plus de 9 millions de copies du jeu vendues en 5 mois.

Si, plus globalement, le numérique permet de renouveler les pratiques culturelles et les manières de concevoir de nouvelles œuvres, et en particulier :

- d'accompagner les nouveaux usages (mobilité, accès à l'information, développement du web 2.0, 3.0, géolocalisation, services à valeur ajoutée...) ;
- de pérenniser les effets d'une initiative culturelle (faire vivre un événement au-delà de l'événement lui-même par de la captation vidéo, permettre aux internautes de s'exprimer à son propos...) ;
- de faire évoluer les pratiques professionnelles (par exemple, la restauration des œuvres d'art à Florence utilise désormais le laser) ;
- de créer de nouveaux biens culturels (introduction de la 3D au cinéma, dans les jeux vidéo, arts visuels...).

Il n'en demeure pas moins que le talent des artistes et des créateurs reste toujours à l'origine des innovations culturelles.

Investir dans la culture : un investissement comme les autres ?

Comment se prend la décision d'un investissement culturel ? Pour bon nombre des acteurs interrogés, le processus de décision débute comme pour n'importe quel autre type d'investissement ; études préalables, réalisation de business plan, objectifs chiffrés, évaluation du risque, mise en place de systèmes de pilotage et de suivi... On passe ainsi d'une logique de moyens - investir dans la Culture par « passion et intuition » plus que par stratégie - à une logique d'objectifs à atteindre.

Cette première étape s'avère indispensable afin de convaincre les investisseurs et de pouvoir ensuite rendre concret le projet. C'est grâce à cette approche que les porteurs de projets parviennent à trouver, de plus en plus, de nouveaux partenaires. Car, même si l'Etat ou les grandes entreprises, conservent un rôle de mécènes culturels prépondérant, leur apport tend à diminuer, ce qui contraint les porteurs de projets à diversifier leurs sources de revenus. De leur côté, les entreprises privées cherchent de plus en plus à estimer l'impact indirect de leurs investissements culturels, que ce soit sur leurs clients, sur leurs partenaires, sur leurs actionnaires ou sur leurs salariés et cadres dirigeants. Public comme privé évoluent donc dans leur mode de décision, chacun intégrant des éléments nouveaux dans leur réflexion.



● ROI, part de risque, durabilité de l'investissement : quand les règles classiques de la finance s'appliquent aussi, en partie, aux projets culturels

Réfléchir d'abord en termes économiques, trouver des arguments chiffrés : tel est aujourd'hui, dans le public comme dans le privé, le mode de décision dominant en matière d'investissement culturel. C'est la démarche qu'a suivie, par exemple, la ville de Glasgow. Au cours des années 80, cette cité a subi de plein fouet le déclin de ses industries traditionnelles (acier, textile...), et le chômage de masse qui s'en est ensuivi. « *Nous nous sommes alors lancés dans l'analyse des opportunités de développement qui pouvaient exister afin de redynamiser l'économie* », explique Steve INCH, ancien Directeur Exécutif pour le développement de la ville de Glasgow. « *Les études préalables menées à l'époque ont montré que la ville avait un intérêt à développer, entre autres, la culture sur son territoire. Un programme de développement a été établi, dotant la ville d'objectifs mesurables (le plus souvent d'ordre économique) et une feuille de route fixant les résultats à atteindre* ». C'est grâce à cette méthode objectivée que les décideurs ont pu être convaincus de lancer ces investissements, et que les projets ont pu être efficacement pilotés et suivis dans le temps.

Cette approche a également été poursuivie en Belgique par Wallimage, fonds public, agissant par délégation de service public pour structurer l'industrie de l'audiovisuel en Région Wallonne. Philippe REYNAERT, son Directeur, nous indiquait que pour sélectionner les projets à financer, l'institution vérifiait² :

- le caractère culturel de l'œuvre ;
- son effet structurant sur le secteur audiovisuel en Région(s) ;
- la viabilité du projet et le retour sur investissement pour Wallimage ;

- la crédibilité du producteur et de son équipe ;
- les crédits budgétaires disponibles.

Une gouvernance structurée a également été mise en place afin d'analyser les candidatures et de choisir les projets à financer, en cohérence avec les objectifs du Fonds. Les candidats viennent défendre leur projet devant un comité qui lui-même rapporte au conseil d'administration. Enfin, chaque projet est noté, sur la base des critères de sélection listés ci-dessus, afin d'aboutir à un choix rationnel.



Guillaume Canet et Marion Cotillard à Liège pour le tournage de « Jeux d'Enfants » ©Wallimage

Dans le secteur privé, Renaud DONNEDIEU DE VABRES, conseiller pour la stratégie, le développement et la culture du Groupe Allard affirme que « *les projets culturels dans lesquels le groupe a investi ont été montés, non pas par simple goût artistique ou esthétique mais avec une vraie conviction* ».

2- Source : brochure du règlement 2010 de Wallimage, approuvé en décembre 2009

qu'existe un nouveau modèle économique où la création de valeur se fonde sur l'excellence culturelle. C'est une logique d'entrepreneur, qui essaie de développer une activité dans les lieux emblématiques du patrimoine en recherchant une stratégie de valorisation fondée sur la culture. Tout en devant nécessairement trouver un modèle économique rentable, ce qui sera l'apport d'un partenariat privé supplémentaire. » C'est donc la rencontre du projet culturel associé à des objectifs économiques qui draine l'investissement du groupe.

Bien sûr, il existe des exceptions à cette exigence en voie de généralisation de rationalité économique ; nous avons aussi

rencontré des décideurs ou porteurs de projets s'affranchissant de toute logique de résultats et restant dans un engagement purement lié à leurs convictions et sensibilités culturelles.

Par ailleurs, et même pour ceux qui mentionnent explicitement le besoin d'objectivation de leurs investissements par des critères économiques, une grande majorité d'entre eux évoquent également des critères qualitatifs, fondés pour certains sur leur sensibilité, pour évoquer les investissements dans la culture. Porteurs de valeurs positives et de liens entre les individus, ces « investissements » ne sauraient, en effet, s'analyser selon les seuls indices économiques.

● Les nouveaux mécènes de la culture ou comment trouver des financements inédits

Investir dans la culture constitue une pratique courante pour les banques, les financeurs publics et bon nombre de grandes entreprises.

Le mécénat culturel, avec ce qu'il implique en termes de stratégie d'entreprise (image de marque, cohésion des salariés, fiscalité) reste une source importante de financement de projets culturels. Parmi les très nombreux exemples de recours au mécénat, on peut citer, en Belgique, le Concours Reine Elisabeth, créé en 1937 et visant à récompenser les jeunes talents de la musique

classique, qui trouve ses ressources essentiellement auprès de mécènes et donateurs privés (Belgacom, Delhaize, BNP, Loterie nationale...). La fidélité de ces investisseurs a garanti la pérennité du concours et son indépendance vis-à-vis de subventions publiques.

Mais cette situation évolue : en France par exemple, le mécénat s'oriente aujourd'hui bien d'avantage vers l'éducation ou la santé. C'est ce que révèle la dernière enquête de l'Admical - CSA « Le mécénat d'entreprise en France ». La culture et le patrimoine ne représentent plus que 380 millions d'euros en 2010 contre 975 en 2008. Et perdent ainsi leur 3^e place de secteur financé par le mécénat.

Les Etats et les collectivités territoriales, eux aussi, réduisent leurs engagements financiers. Aux porteurs de projets culturels de trouver de nouveaux investisseurs et de développer des modèles économiques innovants. C'est par exemple ce qu'ont réussi les organisateurs du Festival d'Aix-en-Provence : l'événement a su diversifier ses sources de financement en misant fortement sur un mécénat de particuliers et d'entreprises nationales et locales. Les recettes de mécénat représentent ainsi plus de 17 % du budget global, soit 3,35 M€ sur un budget global de 19,3 M€. Cela représente autant que l'apport de l'Etat (17,4 %) et des



collectivités publiques locales (16,6 %). 85 % des recettes de mécénat proviennent des entreprises nationales et régionales, 15 % du mécénat individuel. Le Festival compte ainsi une communauté de 260 mécènes individuels dont 120 français, 90 américains et 50 d'autres nationalités. Pour parvenir à ce résultat, le Festival a créé un club d'entreprises, afin de mobiliser les entreprises régionales, pour des montants allant de 6 500 à 50 000 euros. Malgré le recul du mécénat culturel, l'événement a su préserver

son apport en recettes de mécénat grâce à une animation très forte de ce réseau et à un ancrage local important. Cet exemple vient montrer qu'il existe, dans le spectacle vivant, des voies permettant d'accompagner le soutien des collectivités publiques par d'autres sources de financement.

Pour certains acteurs, la difficulté aujourd'hui réside donc dans le fait de trouver des financements, et de rassurer/convaincre les investisseurs/mécènes.

● Imprimer sa marque : comment entreprises ou collectivités cherchent à séduire leurs publics grâce à la culture

Pour bon nombre d'acteurs, la « culture » devient de plus en plus un moyen de se différencier en répondant à des besoins nouveaux du consommateur, du client ou du citoyen. Territoires comme entreprises privilégient volontiers la culture comme vecteur de communication et de valorisation de leur image.

Dans un contexte de sortie du communisme, le nouveau gouvernement démocratique polonais a décidé, en 1990-1991, de créer une institution culturelle à Cracovie, le Centre Culturel International (ICC), rattaché au Ministère de la Culture et du Patrimoine, explique Jacek PURCHLA, Directeur du Centre. L'activité de l'ICC est axée sur une approche multidimensionnelle du patrimoine culturel. Ses centres d'intérêts sont : l'héritage de la civilisation européenne, le multiculturalisme en Europe centrale, la mémoire et l'identité, le dialogue entre les cultures et les sociétés, la préservation des sites historiques, les politiques culturelles, la dynamique d'une ville historique, mais aussi les origines et le développement de l'art moderne. Son objectif est de renouveler l'image de la Pologne sur la scène internationale et de fournir un espace de rencontre culturelle entre l'Est et l'Ouest dans le domaine du patrimoine. Le Centre accueille ainsi des représentants de la culture, de la politique, de l'économie, et des médias du monde entier. Il organise des conférences et séminaires et joue un rôle éducatif auprès des experts en patrimoine,



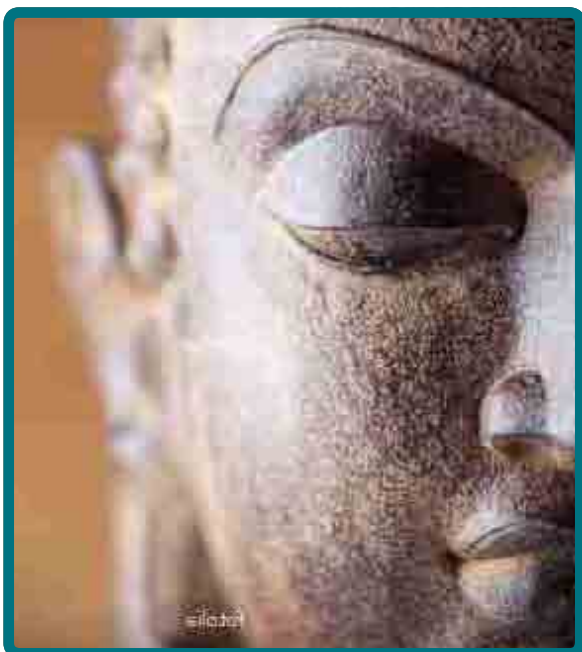
Adrian SCHIESS, Malerei, 2005 @ SABAM Belgium 2011;
Ann Veronica JANSSENS, Yellow yellow skyblue, 2005

des chercheurs et de la jeunesse en proposant des bourses de recherche, des séminaires, des cours de 3^e cycle, des stages d'été, et des programmes liés aux expositions pour les enfants et les jeunes. Des ouvrages en plusieurs langues sont publiés par l'ICC pour toucher le lectorat international. La programmation d'expositions dans la galerie du Centre permet de familiariser le



public aux derniers développements de l'art et de l'architecture. L'interdisciplinarité est donc le maître mot des activités de l'ICC.

Côté privé, la banque Neuflyze OBC a opté pour un positionnement transversal dans le monde de la culture parce qu'elle vise une clientèle qui investit dans l'art, mais également parce qu'elle accompagne les entrepreneurs du secteur culturel, une spécialité qui lui permet de se distinguer des grandes banques d'investissement ou de détail. Point



central de cette stratégie : soutenir les entrepreneurs, dans le cadre de leur activité professionnelle, qui seront demain, à la vente de leurs entreprises ou par la cession de leurs catalogues, les clients privés de la banque. C'est notamment pour cette raison que Neuflyze OBC est devenue le premier financeur du cinéma français avec 8 films sur 10 financés par la banque et 70 % de parts de marché dans ce secteur. La banque a également fait valoir son engagement dans le monde de la culture auprès de ses clients, pour l'essentiel des

particuliers souvent amateurs d'art. « *Notre rôle aujourd'hui, en tant que banquier et entreprise citoyenne, est d'aider à protéger l'héritage construit dans le passé et développer la richesse de demain. La culture, sur les aspects patrimoniaux ou de création de richesse, est fortement associée à ces objectifs, d'où notre volonté d'associer l'image de la culture à la banque, notamment vis à vis de nos clients* » explique Philippe VAYSSETTES, Président du Directoire de la Banque Neuflyze OBC. Une offre spécifique existe aussi, depuis 2001, pour soutenir les vendeurs d'art (galeries, antiquaires, maisons de vente) dans leurs projets entrepreneuriaux. Les clients privés sont également accompagnés dans leurs achats d'art. Neuflyze OBC leur propose des financements adossés sur leur patrimoine artistique, et non immobilier, ce qui représente une rupture par rapport aux pratiques habituelles du secteur. La banque a développé un marketing clients original, orienté autour de leurs centres d'intérêt culturels au travers d'événements culturels ou en adossant la représentation d'une œuvre d'art photographique aux chèquiers de leurs clients.

Dans un autre domaine Google a imaginé le projet « Art Project » pour témoigner de son attachement à la culture et des possibilités offertes par la technologie, qui permet de renforcer le lien entre les œuvres et leur public. L'investissement repose ici

sur des considérations liées tant aux affaires publiques qu'à la marque Google, aux performances attendues de ses ingénieurs et à la cohérence de son management. En effet, le projet a été initialement pensé sur les périodes de « temps libre créatif » autorisées pour les salariés de l'entreprise. Avec Google Art Project, « *il s'agit de démontrer que la technologie peut être au service de l'art, mais surtout de donner un accès à la culture à ceux qui en sont privés* »,

explique Amit SOOD, Directeur du projet. « Art Project » présente en effet en ligne les œuvres sélectionnées par les musées en très haute résolution, et crée un espace virtuel de visite, s'appuyant sur la technologie Google. Chacun peut créer sa propre galerie virtuelle. Une initiative grand public, dans un contexte où le numérique investit toujours plus le domaine de la culture, et où les internautes sont toujours plus enclins à de nouvelles expériences culturelles.

● Les salariés plus motivés grâce à la culture ? L'expérience de grands groupes privés

Pour un nombre croissant d'entreprises, la culture peut aussi servir de support de communication interne ; il s'agit ici de fédérer les salariés, et de développer leur fierté d'appartenance.

En Belgique, le groupe de télécommunications Belgacom a ainsi créé, en 1996, une fondation : Belgacom Art. Sa mission ? Intégrer l'art contemporain, sous toutes ses formes, à l'environnement de travail des salariés du groupe. Aujourd'hui, la fondation présente 450 œuvres d'art contemporain

(photos, peintures, sculptures, vidéos, impressions) réparties dans les divers bâtiments du groupe. « *Belgacom a souhaité rendre ce lieu plus humain et proposer à tous ses collaborateurs de vivre au quotidien entourés d'œuvres d'art, et de se familiariser ainsi à la création artistique contemporaine* », explique Baudouin MICHIELS, Président et Administrateur délégué de la Fondation. Des visites guidées, suivies d'ateliers créatifs, sont également proposées aux enfants des collaborateurs pendant l'été.



Francesco CLEMENTE. By fire or by water, 1990

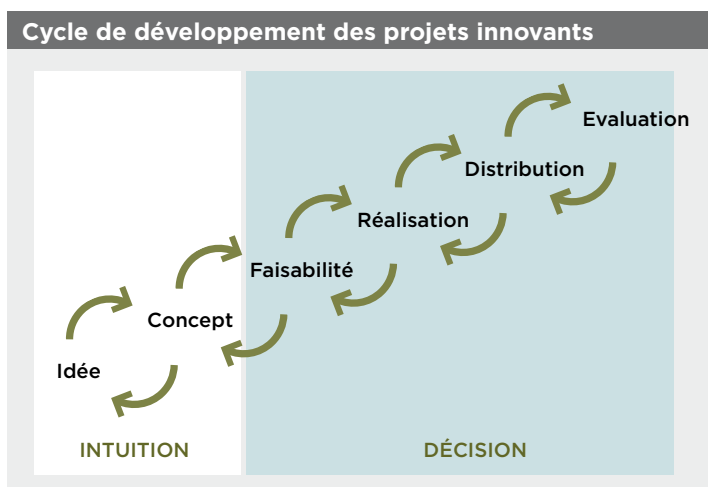
Comment investit-on dans la culture ? De l'intuition à la prise de décision : cycle et cadre de référence des projets de nature culturelle

● Artiste/gestionnaire : le dialogue permanent et obligatoire

Pour décider d'investir dans un projet lié à la culture, les acteurs que nous avons interrogés procèdent, en général, comme pour tout projet innovant : en suivant le cycle idée-concept-faisabilité-réalisation-évaluation. Mais, comme il s'agit d'un projet culturel,

un autre élément joue un rôle majeur : l'intuition, voire la passion que provoque l'idée initiale chez le décideur, en fonction de sa sensibilité. Par la suite, celui-ci doit ressentir la conviction que l'investissement aura des conséquences positives, et pas uniquement sur le plan financier : il peut s'agir d'attractivité ou de notoriété, de cohésion sociale ou de développement humain... Le décideur doit donc, outre la rationalité économique, prendre en compte d'autres signaux. C'est à cette condition que son investissement pourra avoir des effets positifs sur l'ensemble de l'écosystème, au-delà d'une logique purement liée au marché.





Compte tenu du caractère de plus en plus innovant des projets de nature culturelle, notamment ceux faisant appel à la R&D, le cycle de décision et le cycle de développement (du concept à la réalisation) tendent à se raccourcir. Ceci est notamment avéré dans le cadre de projets « technologiques », où les risques d'obsolescence restreignent le cycle de vie du service/produit. D'où la mise en place de processus de co-construction des projets, mixant les équipes et les compétences, pour accélérer la mise en œuvre de ces projets.

Cette spécificité de l'objet culturel, sa fonction de porteur d'un message – identité, culture, valeurs – est largement reconnue. C'est d'ailleurs pourquoi ces investissements bénéficient parfois d'un cadre législatif particulier : c'est par exemple le cas pour certains pays, avec le principe d'exception culturelle, débattu dans le cadre des accords de libre échange sous l'égide de l'Organisation Mondiale du Commerce. Ce principe permet de protéger les industries culturelles en leur appliquant des obligations et protections spécifiques. Ainsi, ces

investissements ne sont pas uniquement soumis à la loi de l'offre et de la demande.

Cette protection partielle n'empêche pas les projets culturels d'être encore perçus par les décideurs comme plus risqués que des investissements « classiques ».

En effet, évaluer les retombées d'un projet culturel reste difficile car il s'inscrit toujours dans un logique de prototype : Didier FUSILLIER, Directeur en charge du projet de Lille Capitale Européenne de la Culture en 2004, raconte ainsi qu'une fête

inaugurale avait été organisée pour lancer l'événement. La fréquentation attendue devait être faible, de l'ordre de 40 000 personnes. Au final, 700 000 personnes ont participé à cette manifestation. Les organisateurs et partenaires n'avaient simplement pas su ou pu estimer l'engouement des habitants et leur envie de célébrer la ville ensemble. De même, lors de la l'élaboration budgétaire de l'événement, les pouvoirs publics avaient misé sur un bilan déficitaire. Et pourtant, l'investissement (74 millions d'euros, dont 20 % financés par le privé) s'est avéré rentable : il a dégagé 2,5 millions d'euros de bénéfices après impôts.

Autre impératif, souligné par nos experts : prendre en compte le long terme. En effet, un projet culturel s'inscrit généralement dans la durée, car :

- il requiert un temps long, de l'idée à la livraison du projet. Celui d'un équipement culturel, par exemple, prend 8 à 10 ans. Le Centre Pompidou de Metz a été construit en 7 ans, du choix de Metz en 2003 pour accueillir un nouveau Centre Pompidou à l'ouverture au public en mai 2010,

comme le rappelle Emmanuel MARTINEZ, Secrétaire Général de l'établissement ;

■ il s'inscrit dans une logique de réitération. Prendre en compte cette dimension dès le départ est essentiel, pour aborder la question de la pérennité, et prévoir comment les ressources et l'organisation devront évoluer dans le futur ;

■ il s'inscrit dans un programme de développement de plus grande envergure et de plus longue durée.

Les retombées ne seront mesurables qu'à moyen ou long terme. En particulier s'il s'agit d'un projet fortement innovant, qui peut mettre du temps à susciter l'adhésion des publics. Ainsi, le projet de Capitale Européenne de la Culture, de l'élaboration de

la candidature à ses retombées, s'inscrit sur plus de 10 ans.

Notre conviction aujourd'hui - et celle des interviewés - est qu'il est nécessaire de favoriser le dialogue permanent entre toutes les parties prenantes d'un projet d'investissement plutôt que de mettre en opposition la dimension culturelle des projets et leur appréciation économique.

Dans ce sens, Aline VIDAL, galeriste d'art contemporain à Paris, constate que le rapport entre les artistes et les autres acteurs a considérablement évolué en 25 ans. « *Avec le développement d'un monde plus global, et des outils de communication, une nouvelle génération d'artistes, très informés, ayant acquis des habitudes d'entrepreneur, est apparue.* »

● Quand le secteur public se soucie de rentabilité, que le privé s'attache au « non-économique »... les lignes bougent

Chacun de leur côté, décideurs publics et privés ont changé de posture face aux investissements culturels. Le terrain de jeu évolue, et les intérêts de ces deux mondes peuvent converger, notamment en réponse à l'évolution des modes de consommation de la culture par les publics.

Un certain nombre de tendances émergent :

■ les stratégies mises en place dans le secteur culturel s'inscrivent au sein d'une stratégie plus globale. Ainsi, on constate un accroissement des initiatives en faveur

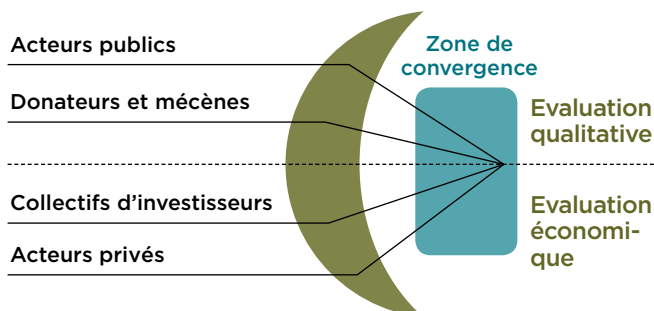
des industries culturelles et de l'économie créative (par exemple par la création de pôles d'excellence, comme à Lille, le pôle image-culture-média, porté par le biais de Pôle image et Plaine image développement), et une approche beaucoup plus transversale de la Culture avec les autres politiques ou volets de l'entreprise ;

■ la nécessité de prendre en compte la dimension économique des investissements culturels est de plus en plus affirmée, notamment par les acteurs publics. Ceux-ci recherchent également un équilibre financier à leurs projets, via d'autres sources que les subventions ;

■ la cohésion sociale et la création du lien social (au sein d'une communauté) sont mises en exergue dans les projets, y compris par les acteurs privés ;

■ l'importance de la culture dans l'environnement est reconnue tant par le privé qui l'utilise comme levier pour recruter et fidéliser ses collaborateurs que

Convergence des intérêts



dans le public pour proposer un cadre de vie agréable aux habitants d'un territoire ;

■ les nouvelles pratiques et le « besoin de culturel » par les clients/usagers sont pleinement ressentis par les différents acteurs. Une meilleure compréhension entre public et privé apparaît, permettant de mieux coordonner compétences et moyens pour atteindre les objectifs de chacun.

Globalement, les acteurs publics et privés évoluent vers des modes de fonctionnement analogues. Tous deux doivent investir de nouveaux territoires, et rechercher de nouveaux partenaires pour mener à bien leurs

projets d'investissement culturel. Dans ce contexte, leurs intérêts peuvent converger.

L'exemple de DUTCH Design Fashion Architecture, programme de soutien aux acteurs des trois branches, cité précédemment, illustre ce changement de posture des acteurs publics. Cette initiative a été conçue davantage dans une logique de mise en capacité et d'incubateur de projets et moins dans une logique de « guichet » de subventions. Elle illustre le fait qu'une stratégie concertée entre les différents acteurs concernés, sur un marché cible et avec des objectifs communs, fonctionne dans l'intérêt de tous.

● A l'heure des évaluations : comment mesurer l'impact non-économique ?

Les retombées qualitatives d'un projet, y compris pour les acteurs privés, prennent une importance croissante.

En complément de ses démarches culturelles à destination de ses clients, la banque Neufilize OBC a créé en 1997 une Fondation pour la Photographie. Chaque année, un comité de sélection propose aux 1 000 collaborateurs de la banque une série d'œuvres de photographes contemporains. Les collaborateurs sont invités à élire leur préféré, dont les œuvres seront ensuite achetées par la Fondation. Un système original, à la fois élément de cohésion sociale pour les salariés et moyen de promouvoir des artistes peu connus.

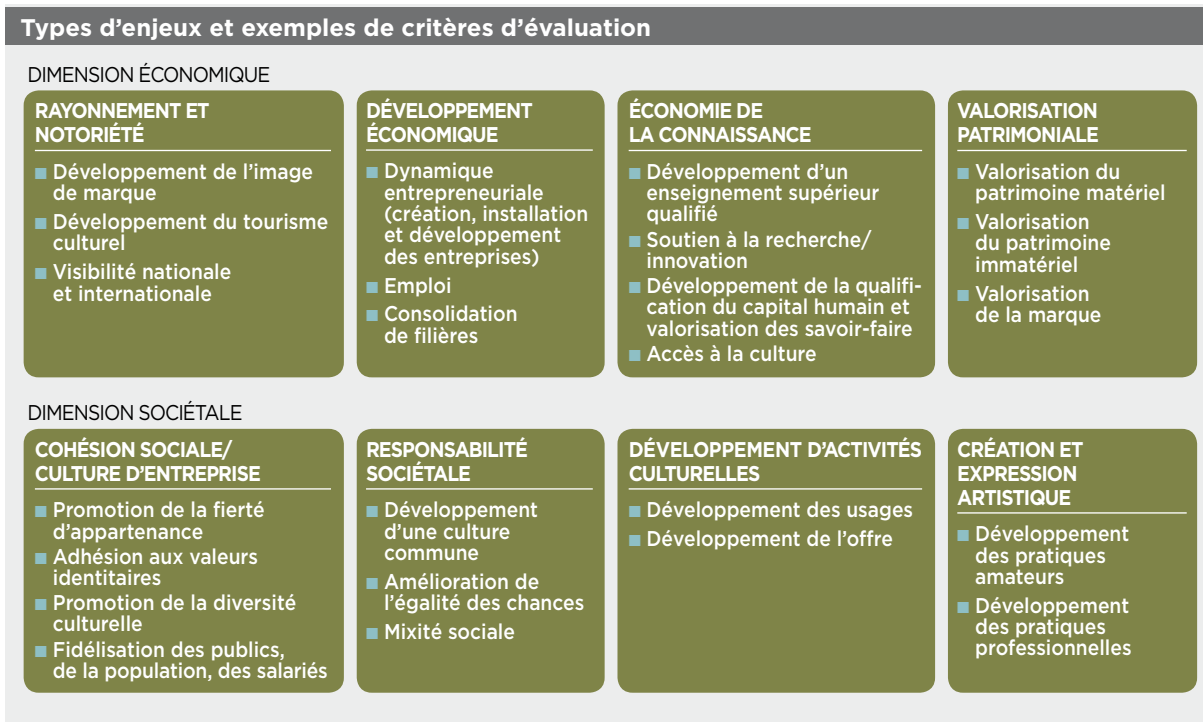
Dans le secteur public, la ville de Bruxelles a créé NO KAO, festival des Cultures Urbaines. Il s'agit à la fois d'offrir une scène à la culture urbaine musicale, et de renforcer la cohésion sociale, notamment grâce à la reconnaissance des expressions musicales issues des importantes communautés congolaises et marocaines, qui trouvent ainsi une « scène » dans le cadre de la programmation du festival.

Il est donc entendu, pour la majorité des acteurs, que les investissements culturels doivent également produire des résultats autres qu'économiques. Reste une vraie difficulté : comment, au moment de la



conception du projet, définir ce que doivent être ces retombées qualitatives ? Et, dans certains cas, puisqu'on ne peut pas les quantifier, comment déterminer si elles ont été atteintes, lors de l'évaluation et du bilan ? Il n'existe aucune grille d'analyse universelle qui permettrait de synthétiser ce type d'informations et les standardiser. Ce qui est ressenti comme un manque par les acteurs confrontés à la décision d'investissement.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nos entretiens nous ont permis d'identifier de grandes typologies d'enjeux auxquels les projets culturels permettent de répondre et d'identifier des critères d'évaluation. Pour chacun de ces thèmes, nous avons formulé des propositions de critères permettant d'évaluer leur atteinte.



Certaines agences de notation des entreprises commencent à s'intéresser à la dimension culturelle des sociétés qu'elles évaluent.

Ainsi, en France, l'association Diversum a inauguré en 2007 le premier service de notation mesurant l'apport des organisations à la diversité culturelle. Depuis décembre 2008, l'association délivre le label Diversum finance. Il permet de garantir à tous les investisseurs – institutionnels ou épargnants – que 25 % au moins de leur trésorerie ou de leur portefeuille servira au financement des entreprises et collectivités qui favorisent la diversité des cultures. Le label est accordé pour un an, sur la base des vérifications effectuées par l'association Diversum.

À noter que ce ne sont pas aux entreprises elles-mêmes que ce label est accordé, mais, selon un mécanisme en deux temps, aux produits financiers utilisés dans ces entreprises. La méthodologie cherche ainsi à déterminer, pour chaque acteur, son « empreinte culturelle » (c'est-à-dire sa contribution à l'environnement culturel dans sa diversité), en étudiant à la fois son attitude générale et son impact sur les cultures locales. Le spectre de notation comprend aujourd'hui 1 200 entreprises d'Europe et d'Amérique

du Nord, 650 administrations nationales des pays de l'Union européenne, du Canada, des Etats-Unis, du Mexique et de la Suisse – et 150 organismes qui dépendent des Nations Unies ou de l'Union européenne.

D'autres acteurs n'ont pas explicitement mis en place de notation de ce genre, mais y réfléchissent. « *Aujourd'hui, pour nous, la dimension culturelle n'est pas un critère de l'analyse sociétale des entreprises* », relève ainsi Marie-Pierre PEILLON, Directrice de la recherche financière et extra-financière de Groupama Asset Management. « *Mais ce volet pourrait être corrélé au capital humain de l'entreprise, avec une analyse de son impact sur l'attraction ou la rétention de talents* ». Ce champ devrait, pour elle, faire l'objet d'un travail de recherche afin de standardiser les informations à traiter et permettre de réaliser des analyses au même titre qu'avec des documents comptables.

Vivendi de son côté a défini la promotion de la diversité culturelle comme un enjeu stratégique de sa politique de développement durable et a intégré cette dimension dans la rémunération variable des dirigeants du groupe. Des objectifs et des indicateurs ont été fixés. Afin d'apprécier l'atteinte de ces objectifs, le groupe a demandé à être accompagné par l'agence de notation

extra-financière, Vigeo, sur la base des indicateurs renseignés par les filiales et des pièces justificatives remises.

A l'échelle d'un territoire, de nouveaux indicateurs apparaissent aussi.

Ainsi à Singapour, Michael KOH, PDG du National Heritage Board (NHB), explique que l'institution a développé depuis 2002, en lien avec l'université nationale, un indicateur

spécifique, « l'Heritage Awareness Index (HAI) », qui mesure auprès des habitants de Singapour leur connaissance de leur patrimoine, de leur histoire, et leur implication dans la vie culturelle. Cette jeune nation, indépendante depuis 46 ans, peut se distinguer de ses concurrentes asiatiques, par sa qualité de vie et sa valorisation de la culture. Le HAI est aussi un moyen de mesurer la fierté d'appartenance de ses résidents.

● De la créativité dans les modèles de financement

Dans un contexte de raréfaction des sources de financement, de nouveaux modèles se créent pour trouver des investisseurs.

En surfant sur le phénomène des réseaux sociaux, des collectifs d'acteurs se regroupent ainsi autour de centres d'intérêt communs pour contribuer à financer des projets.

Citons par exemple l'initiative « My Major Company », créée en 2007. Il s'agit du premier label musical communautaire en France. Cette plate-forme Internet permet de mettre en relation artistes, internautes, et professionnels de la musique. Les artistes utilisent cette plate-forme pour proposer au public leur musique. Les internautes intéressés peuvent, soit investir dans la production de l'album, soit soutenir financièrement l'artiste lui-même. Ils seront ensuite rétribués en fonction du succès rencontré par l'album, et du montant de leur investissement initial. Les raisons pour investir et miser sont différentes : certains misent pour exprimer leur soutien envers un artiste qu'ils aiment ; d'autres par curiosité pour apprendre plus sur le processus de création d'un album et sur le monde de la musique en général ; d'autres enfin misent pour tenter leur chance et éventuellement gagner de l'argent.

De même, dans la production cinématographique, le site « People for Cinema » propose aux internautes de participer au financement d'un film, en s'associant à des distributeurs français. Pour attirer les investisseurs, le site met à leur disposition en exclusivité des informations sur le sujet du film, son synopsis, son casting, son plan marketing..., et des informations

financières (seuil de remboursement, espérance de gains). Les internautes investissent par tranches de 20 € mais ne sont effectivement débités que si le budget requis est atteint. De même que pour « My Major Company », ils sont rétribués en fonction des recettes réalisées par le film.



Autre exemple pionnier : la création d'une structure privée par un acteur public, pour assurer la viabilité économique de son projet.

C'est la démarche entreprise par l'Administration Fédérale de la Politique Scientifique Belge (BELSPO) qui a lancé en 2011 un programme de numérisation du patrimoine des musées fédéraux, dans le cadre de sa mission de préservation du patrimoine culturel fédéral. Pour trouver les 150 millions d'euros initiaux nécessaires au projet, un partenariat public-privé (PPP) a été créé. Ce PPP, sans précédent en Belgique et en Europe, réunira l'acteur public, les experts,

les scientifiques et les conservateurs de BELSPO, autour d'un consortium d'entreprises actives dans la numérisation.

L'objectif n'est pas seulement économique : le projet cherche aussi à combiner des compétences diverses, ce qui a nécessité un travail pédagogique au sein de l'administration, pour convaincre du bien-fondé de la démarche. « *Le premier obstacle à franchir fut celui de la méfiance à l'égard du privé* » relate Philippe METTENS, Président du Comité de Direction de la Politique Scientifique et Culturelle Fédérale de Belgique (BELSPO). En terme de mécénat, proposition est faite de créer une fondation, en complément du PPP. Son but sera de lever des fonds pour valoriser certaines collections ou mettre en évidence des éléments patrimoniaux.

Grâce à ce partenariat, BELSPO se met en capacité de devenir un grand acteur de la numérisation du patrimoine à l'international, se préparant ainsi à la création future d'une société mixte, spécialisée en ingénierie de numérisation.

D'autres formes de coopération publique et privée sont à noter.

Dans le domaine de la presse, Valérie BOAGNO, Directrice générale du Temps, média suisse de référence, explique avoir mis en place un modèle original de partenariat

public privé pour financer la numérisation et la mise à disposition, via un site Internet, de quatre millions d'articles de journaux de ses archives historiques (pour certains remontant à 1798). « *L'opération, d'un coût d'un million de francs suisses, a été financée à hauteur de 60 % par des financements publics et 40 % par des mécènes privés, à condition que l'accès au fonds numérisé soit gratuit pour le public. Désormais, sa consultation représente environ 10 % de notre audience globale sur Internet* ».

Antoine GOSSET-GRAINVILLE, Directeur adjoint de la Caisse des Dépôts et Consignations, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique en France, souligne que son établissement a mis en place un fonds d'investissement qui tient compte des spécificités du secteur culturel. « *Le Fonds Patrimoine et Création a pour objet d'apporter des fonds propres de long terme à des entreprises rentables, faisant un chiffre d'affaires minimum de cinq millions d'euros, dans les secteurs du livre, du cinéma et de l'audiovisuel, de la musique et des marques patrimoniales. Le Fonds Patrimoine et Création, doté de 40 M€, a permis de financer 9 opérations entre 2005 et 2010. En novembre 2010, la Caisse des Dépôts a souscrit une nouvelle tranche (« Patrimoine et Création 2 »), pour un montant de 45 M€* ».

● L'impératif commun : une gouvernance exemplaire

Pour chaque projet se crée une alchimie spécifique entre les acteurs. Investissement public, privé ou mixte, action de niche ou de grande envergure, chacun crée son propre modèle en matière de gouvernance. La prise de décision est ainsi organisée tantôt autour de dispositifs structurés, tantôt autour de critères de sélection formalisés et parfois simplement sur une intuition personnelle.

Nos entretiens ont montré que le secteur public s'interroge particulièrement sur ce thème de la gouvernance, ressentant la nécessité de renouveler ses pratiques dans ce domaine. Côté privé, les projets culturels dans les entreprises sont gérés de la même manière que tout autre type de projet. Aucun enjeu spécifique n'a donc émergé en matière de gouvernance pour ces acteurs.

Comment définir une bonne gouvernance ?

Les acteurs rencontrés ont distingué plusieurs critères.

Représenter équitablement l'ensemble des profils dans la structure de gouvernance.

Les achats de la Fondation Belgacom Art sont ainsi décidés dans le cadre d'un comité d'achat dédié, qui regroupe quatre personnes : deux francophones et deux néerlandophones, avec une parité homme/femme. Tous les trois ans, l'un des membres est systématiquement remplacé afin d'apporter un nouveau point de vue. Pour décider d'une acquisition, une règle simple : si trois des quatre membres considèrent que l'œuvre répond aux critères de choix fixés, l'œuvre



est achetée. Un rapport annuel est adressé au Conseil d'Administration de Belgacom, afin qu'il soit engagé dans la démarche.

Toujours en Belgique, Wallimage, fonds public de soutien à l'industrie de l'audiovisuel en Région Wallonne, sélectionne ses projets via un comité de quatre personnes : deux salariés et deux personnes externes qui analysent les candidatures séparément. Ce comité se réunit ensuite pour arbitrer et faire des propositions. Les candidats retenus sont invités à défendre leur projet devant le comité et le directeur du fonds. La décision finale revient ensuite au Conseil d'Administration.

S'entendre sur une méthode de définition des objectifs du projet. Le rapport d'évaluation des Capitales Européennes de la Culture a démontré que le fait de se mettre d'accord sur des objectifs constituait un élément fondamental dans le processus de montage de l'événement. En effet, la plupart des villes candidates poursuivaient de nombreux objectifs : développer l'image internationale de la ville et de sa région, mettre en place un programme d'activités culturelles et d'événements artistiques, attirer des visiteurs, renforcer la cohésion sociale... pour faire aboutir le projet, il importait de parvenir à un consensus sur ces différents objectifs, valables pour chacun des partenaires.

Développer, le cas échéant, des structures porteuses aux profils mixtes, entre public et privé. Les structures publiques ont tendance à se rapprocher de plus en plus du privé dans une recherche de crédibilité, de compétences et de réduction des coûts.

Le cas de BELSPO décrit ci-dessus, est à ce titre exemplaire, mais il n'est pas un cas isolé. Bernard LANDRY, ancien Premier Ministre du Québec, précisait ainsi que le mariage public-privé était recherché sur le territoire et que ce modèle avait prouvé son efficacité dans le cadre de projets culturels. Les coûts du projet sont réduits et mieux maîtrisés, les coopérations plus intenses. « *C'est un système très naturel* » résume-t-il.

Etablir un lien étroit entre la gouvernance et le management, afin de « garder le cap » et passer le plus rapidement possible de la décision à l'action. Le management doit être sensibilisé aux spécificités des projets culturels et fortement encadré par la gouvernance. En effet, dans son rôle de nomination des managers, la gouvernance doit s'assurer de la fluidité des échanges avec ceux qu'elle choisit de mettre en place. C'est un facteur clé de succès que bon nombre d'acteurs, tant dans le public que dans le privé, ont souligné.

Didier FUSILLIER, confirme que l'accès direct au Maire, Martine AUBRY, à l'époque de la réalisation du projet, a été un élément-clé de la réussite du projet.

Anticiper l'évolution du projet et son adaptation aux changements de contexte. Notamment, aborder la question de la succession du porteur de projet. Comment le projet vivra-t-il sans son créateur initial, comment en assurer la pérennité et la gouvernance future ? Cette question doit être pensée en amont du projet. C'est la situation à laquelle est confrontée Jacek PURCHLA, Directeur du Centre Culturel International de Cracovie. Après avoir dirigé le Centre pendant près de 20 ans, il cherche aujourd'hui à organiser sa succession et explique que cela constitue un enjeu très fort dans la poursuite des initiatives culturelles de la ville.

De même, le rapport de 2010 sur les Capitales Européennes de la Culture notait que la structure opérationnelle est restée en place dans la plupart des villes après la clôture de l'année culturelle, le plus souvent sur une période de 3 à 8 mois afin d'aider à dresser un bilan de l'action menée. Dans un petit nombre de villes, cette structure a été conservée mais transformée en un autre organisme, afin de poursuivre le travail au-delà de l'année culturelle.

Entreprendre et investir dans la culture : et demain ?

La crise financière n'épargne pas la culture : mécènes et donateurs réduisent leurs apports, tout comme de nombreux pays engagés dans des politiques d'assainissement de leurs finances publiques.

Notre conviction est qu'au contraire, c'est le moment d'investir.

La culture et les industries culturelles et créatives restent des secteurs porteurs et à fort potentiel : vecteurs à la fois de développement d'activités, d'innovations, de nouvelles compétences, de rayonnement, d'amélioration du cadre de vie, et d'un « mieux vivre » ensemble.

Par exemple, dans le domaine de la conservation et valorisation du patrimoine, les projets de numérisation des différents fonds patrimoniaux (livre, film, audiovisuel, photographie...) conservés par les institutions culturelles, ouvrent de gigantesques perspectives.

Dans son rapport d'étude du 10 janvier 2011, le Comité des Sages, groupe de réflexion mandaté par la Commission européenne, sur les « conditions de mise en ligne du patrimoine européen », prévoyait que les contenus numérisés (un investissement estimé à environ 100 milliards d'euros pour l'ensemble des collections des institutions culturelles de l'Union européenne) constitueraient une nouvelle « matière première pour les produits et services, notamment pour les secteurs tels que le tourisme, l'éducation, et les nouvelles technologies », stimulant la croissance économique et la création d'emplois.



Autre exemple d'activité à fort potentiel : les « cultural utilities », ces nouvelles infrastructures au croisement entre le réseau de transport de données numériques et les contenus, qui se créent pour stocker/conservier/exploiter des bases de données de plus en plus volumineuses, et offrir des services de mise en relation aux utilisateurs.

Equipements indispensables à la construction de ce nouveau monde culturel numérique, ces bases de données constituent déjà une composante essentielle de notre confort au quotidien et de l'amélioration de notre cadre de vie. Pour le particulier comme pour l'entreprise, cette « commodité » est en train de devenir une exigence.

Investir dans les « cultural utilities » et les conditions de leur mise en place, s'avère stratégique pour les territoires. Il s'agit de construire et développer le plus rapidement ces infrastructures liées à la culture, comme cela a été le cas pour les infrastructures ferroviaires ou celles de l'énergie.

La prise de conscience sur ce point est en marche mais doit se concrétiser, comme

©Forum d'Avignon



le souligne Philippe AUGIER, Maire de Deauville et Président de France Congrès, dans son rapport au président de la République française de 2009 « Pour une politique gagnante des grands événements ». Il défend notamment le point de vue que les grands événements de demain seront probablement virtuels. Il est donc essentiel de définir une politique cohérente de captation et d'organisation des grands événements qui contribuerait à la croissance de l'économie française.

La question centrale qui se pose aujourd'hui n'est donc pas d'identifier des projets ou des thèmes d'investissement à potentiel dans le domaine culturel, mais de créer les conditions les plus favorables pour que les investissements puissent se réaliser au mieux et surtout s'accélérer.

Aussi, cette année, en guise de conclusion de notre étude, nous souhaitons partager cinq pistes concrètes de réflexion pour favoriser et accroître les investissements dans la culture.

- **Elaborer de nouvelles méthodes d'évaluation et de valorisation des projets d'investissement**
- **Généraliser la prise en compte de l'empreinte culturelle, pour en faire un élément du bilan social, et le valoriser auprès du grand public**
- **Valoriser l'entrepreneur culturel**
- **Améliorer la coopération et la compétitivité des entreprises du secteur de la Culture, en les incitant à se regrouper dans des logiques de clusters**
- **Développer un modèle de financement complémentaire aux dispositifs existants, pour drainer et orienter l'épargne du grand public vers des projets culturels**

● Elaborer de nouvelles méthodes d'évaluation et de valorisation des projets d'investissement

Il s'agit de définir des méthodes d'évaluation et de valorisation des projets culturels acceptées de tous, permettant de simplifier et d'accélérer le dialogue entre porteurs de projets et investisseurs. Ces méthodes doivent faciliter la décision d'investissement, et diminuer le risque perçu pour ce type de projets.

Estimer *a priori* la future valeur d'un projet culturel reste parfois très difficile. Combien peut valoir une œuvre, ou une création, par essence unique et originale ? Comment valoriser des actifs immatériels culturels sur le long terme ? Quelles seront les retombées attendues d'un nouvel équipement ou événement culturel ?

C'est parce qu'il n'existe, pour répondre à ces questions, aucune méthode d'évaluation et de valorisation partagée, que le dialogue demeure parfois difficile entre porteurs de projet et investisseurs.

De nouvelles méthodes doivent être élaborées :

- d'une part, pour mieux prendre en compte les éléments clés et les spécificités de chaque projet ;

- et d'autre part, pour favoriser la meilleure compréhension et lecture de certains indicateurs de la part des investisseurs et analystes financiers. Par exemple, dans les industries culturelles et créatives, les critères d'investissement sont fortement marqués par des logiques de « retour sur investissement » ;

- en revanche, pour des projets d'investissements dans le domaine des Arts (vivants, plastiques) ou du Patrimoine, la prise en compte de ce critère d'investissement est moindre, le « retour sur investissement » étant plutôt lié au marché de l'art ou à des logiques d'accessibilité et de diffusion au plus grand nombre.

● Généraliser la prise en compte de « l'empreinte culturelle »

La contribution de chaque acteur (public ou privé), à l'environnement culturel dans sa diversité, appelée aussi « empreinte culturelle »³, devrait être prise en compte.

Dans le domaine du développement durable, des dispositifs législatifs et réglementaires ont été mis en place, assortis d'indicateurs objectifs. Cela a permis d'orienter l'action des entreprises et des acteurs publics dans ce domaine. De même, un dispositif réglementaire permettant de fixer la

notion d'« empreinte culturelle », permettrait d'une part d'accélérer les investissements de l'ensemble des acteurs (public et privé) dans les projets culturels, et d'autre part de valoriser leur action auprès du grand public.

Un tel dispositif conduirait les différents acteurs à établir, dans le cadre de leur stratégie globale, un plan d'actions spécifique, impactant toute leur politique d'investissement.

Une dynamique pourrait ainsi être enclenchée, promouvant de fait le caractère transversal et universel de la culture.

Par ailleurs, « l'empreinte culturelle » deviendrait un élément de communication, intégré dans le bilan social des entreprises et des institutions. Elle fournirait, via des indicateurs de performance objectifs, une information sur le niveau et la qualité d'engagement de l'acteur sur son environnement culturel.



Un tel cadre permettrait de valoriser objectivement les actions culturelles, ce qui rassurerait les investisseurs potentiels, et faciliterait leur prise de décision d'investissement dans de futurs projets.

Cette proposition s'inscrit dans la lignée des initiatives lancées pour mesurer autrement la performance des entreprises, des organisations publiques et des territoires. Notamment celle de l'OCDE qui publie

depuis mai 2011, en complément du PIB de chaque pays, un nouvel indicateur de son niveau de développement : le « Vivre mieux »⁴.

3- Cette méthodologie conçue et développée par Diversum, agence de notation pour la diversité culturelle créée en 2007, étudie à la fois l'attitude générale et l'impact sur les cultures locales des acteurs privés et publics.

4- Cet indicateur valorise l'environnement, la santé, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

● Valoriser l'entrepreneur culturel

Dans de nombreux projets, analysés lors de notre étude, apparaît un personnage central : l'entrepreneur culturel. Aux côtés des créateurs et artistes de tous horizons, grâce à sa fibre à la fois entrepreneuriale et artistique, c'est souvent un entrepreneur qui a joué un rôle clé dans l'initiation des projets, leur développement et leur succès. Son intervention s'avère essentielle à de nombreux stades : rassembler les compétences nécessaires, rechercher les financements, imaginer les modèles économiques possibles, définir les concepts « marketing », piloter le « back office », anticiper les besoins et les attentes du public... ce qui, in fine, permettra aux créateurs et artistes de trouver leur public.

Si ce type d'« entrepreneur culturel » a toujours existé d'une façon ou d'une autre dans l'histoire de la culture, nous avons la conviction qu'il devient aujourd'hui essentiel de favoriser et valoriser leur action, sur le modèle des actions de soutien aux entrepreneurs Internet.

Nous pourrions imaginer notamment :

- de créer des espaces de rencontre, permettant un contact régulier entre artistes, financeurs en tout genre - de la grande banque aux business angels -, grandes entreprises des industries culturelles et des nouvelles technologies. L'objectif étant d'encourager les initiatives et projets innovants ;
- de favoriser l'organisation en réseau des acteurs qui entreprennent dans la culture, afin qu'ils s'apportent un soutien mutuel aux différentes étapes d'un projet ;



- de développer des pépinières de « start-up culturelles » en partenariat avec des collectivités, des campus de grandes entreprises ou d'universités ;
- d'inciter de grandes entreprises des industries culturelles et créatives à mener des actions de capital développement dans des jeunes entreprises « culturelles », en lien avec leur propre stratégie ;
- d'imaginer des dispositifs d'incitation fiscale pour soutenir les « entrepreneurs culturels » ;
- de créer un Prix annuel de l'entrepreneur culturel le plus innovant, décerné par le public et les grands acteurs des industries culturelles, dans chacun des pays de l'OCDE.

● Accélérer la coopération et la compétitivité des entreprises du secteur de la culture, en les incitant à se regrouper dans des logiques de cluster

Dans un secteur majoritairement constitué de très petites entreprises (moins de 10 personnes), il semble important de créer les conditions pour chacune de sortir de leur isolement. Le fait de se regrouper favorise les échanges entre entreprises (mais aussi avec des tiers tels que laboratoires de recherche, centres de formation, institutions...), permet de partager des pratiques, de se donner de la visibilité nationale et internationale, de mutualiser des ressources... en synthèse, favorise l'accès et la notoriété.



« Le cluster⁵ » pourrait constituer un moyen, sur le plan organisationnel, d'apporter une réponse à forte valeur ajoutée, pour :

- les membres du cluster eux-mêmes ;
- les territoires sur lesquels seraient implantés ces clusters ;
- les autres structures travaillant auprès du cluster (y compris les lieux d'enseignement et d'éducation) ;
- les politiques publiques associées à ce cluster.

Et permettrait d'accélérer la coopération et la compétitivité des entreprises du secteur de la culture.

Au-delà de cette mise en réseau, les clusters contribueraient à structurer les écosystèmes de plus en plus complexes dans lesquels évoluent créateurs, artistes, entrepreneurs, investisseurs, chercheurs, conservateurs, mécènes, investisseurs... en leur permettant notamment :

- de créer ou de renforcer une structuration en filière (par exemple pour le spectacle vivant) ;
- d'identifier les compétences manquantes. Ses membres pourraient alors les acquérir dans le cadre de formations, de partenariats, de sous-traitances ou de conventions de coopération ;
- de renforcer les liens entre acteurs publics et privés via par exemple la formation, la R&D, l'identification de partenaires, de ressources (artistiques, techniques...), et de financement ;
- de se projeter à moyen et/ou long terme, dans des projets structurants (nouveaux produits, projets, ouverture à de nouveaux marchés) que les membres individuellement ne pourraient pas mener, par manque de moyens humains ou financiers.

Ces dispositifs pourraient se construire notamment avec l'aide du secteur public local, et des institutions professionnelles locales. Ils pourraient enfin permettre d'obtenir à terme l'émergence d'entreprises plus importantes par la consolidation ou le rapprochement de certaines entités.

5- Les clusters regroupent en leur sein, des entreprises, des établissements d'enseignement supérieur, des institutions, et des laboratoires de recherche, ayant pour objectif de générer des projets innovants conduits en commun.

● Développer un modèle de financement complémentaire aux dispositifs existants, pour drainer et orienter l'épargne du grand public vers des projets dans le secteur de la culture

En Europe, l'accès au financement reste un frein majeur pour le développement des entreprises du secteur culturel.

Ainsi selon le Livre vert⁶ « Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives », de la Commission européenne, 85 % des entreprises des industries culturelles et créatives éprouvent des difficultés à trouver des financements. Aux Pays-Bas, une entreprise des industries culturelles et créatives sur sept cherche une forme de financement externe, mais moins de la moitié l'obtient (contre deux tiers dans les autres secteurs).

Par ailleurs, établissements et institutions publiques culturelles (musées, bibliothèques, centres de recherche, organisateurs de festivals et d'événements...) sont de plus en plus nombreux à devoir rechercher de nouvelles sources de financement ; ils ne peuvent plus compter uniquement sur les subventions (qui tendent à se réduire), les dons/sponsoring/mécénat, l'emprunt, ou les recettes propres à leur activité (billetterie, édition, produits dérivés...).

Le développement d'un nouveau mode de financement, complémentaire aux dispositifs existants, permettant de collecter et orienter l'épargne, notamment du grand public, vers des projets dans le secteur de la culture, nous semble donc être une piste à explorer.

Ce type de financement pourrait offrir une nouvelle alternative au particulier, voire à l'entreprise, qui souhaiterait placer son épargne, ou procéder à un don, dans ce secteur.

Il pourrait s'inspirer des mécanismes déjà mis en place dans le cadre de l'épargne solidaire⁷.

Ce dispositif offrirait pour l'épargnant au moins les possibilités suivantes :

- souscrire un placement d'épargne solidaire auprès de sa banque ou bien via un plan d'épargne en actions ; une partie des fonds serait investie dans un projet culturel par l'intermédiaire d'un acteur spécialisé : le financeur culturel ;

- souscrire, via une banque, à un produit d'investissement dit « de partage ». Une partie des intérêts produits par le placement serait alors reversée, sous forme de don, à une ou plusieurs institutions ou associations culturelles de son choix ;

- souscrire directement au capital d'un financeur culturel ; 100 % de l'épargne est alors investie dans des projets à fort impact culturel ou/et dans la prise de participations au capital ou/et l'émission de prêts à des sociétés du secteur des industries culturelles et créatives.

Ce dispositif pourrait être promu par voie réglementaire, imposant aux établissements bancaires de présenter au moins un fonds dit « culturel » dans les dispositifs d'épargne salariale.

Au-delà de l'investissement lui-même, on pourrait imaginer, sous réserve de faisabilité juridique, d'offrir la possibilité à l'épargnant de bénéficier d'un certain nombre d'avantages une fois le projet réalisé.

6- Livre vert « Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives », année 2010.

7- En France, par exemple, depuis 2004, l'encours de l'épargne solidaire a été multiplié par cinq, avec un encours de 3,15 milliards d'euros au 31 décembre 2010 (source Finansol).



Annexes

● Axes de réflexion et objectifs de l'étude 2011

Les deux études réalisées en 2009 et 2010 pour le Forum d'Avignon avaient mis en évidence les liens entre culture et attractivité des territoires. Elles s'appuyaient notamment sur des indicateurs chiffrés associés à un panel de 47 villes et 21 pays et avaient permis d'identifier quatre éléments qui influençaient de manière déterminante les conditions de mise en œuvre des leviers dits culturels et des stratégies qu'ils sous-tendent, notamment la nécessité de :

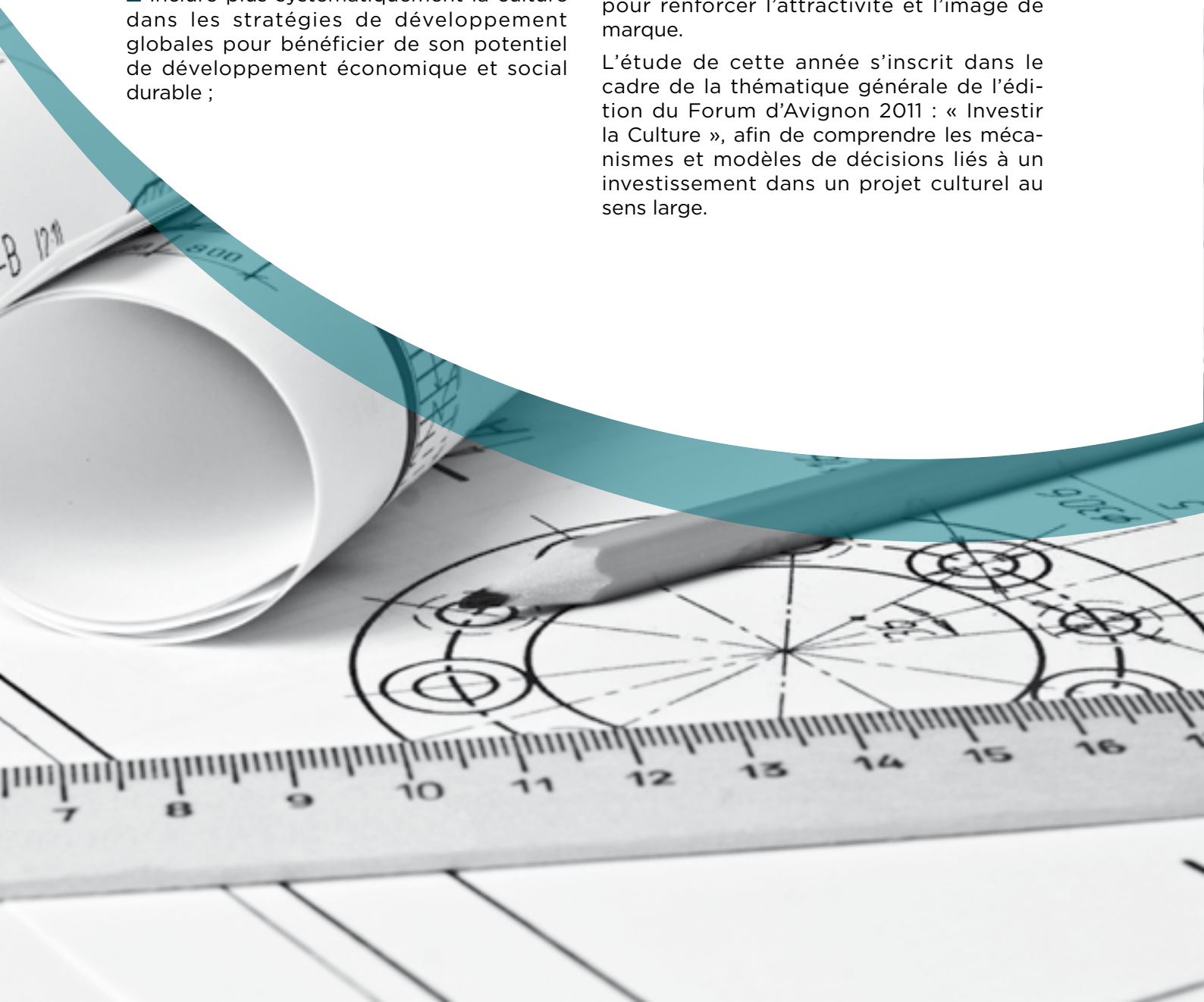
- inclure plus systématiquement la culture dans les stratégies de développement globales pour bénéficier de son potentiel de développement économique et social durable ;

- favoriser de nouveaux modes de coopération et le décroisement des enseignements, pour faciliter l'innovation et la création d'emplois ;

- utiliser les technologies numériques pour mieux valoriser le patrimoine, matériel ou immatériel, en faire la promotion et en faciliter l'accès ;

- favoriser à long terme le développement des festivals et grands événements et en organiser la promotion et la valorisation pour renforcer l'attractivité et l'image de marque.

L'étude de cette année s'inscrit dans le cadre de la thématique générale de l'édition du Forum d'Avignon 2011 : « Investir la Culture », afin de comprendre les mécanismes et modèles de décisions liés à un investissement dans un projet culturel au sens large.



La présente étude a pour objectif d'identifier le cadre de référence à l'attention des décideurs et les critères économiques et qualitatifs qui prévalent dans la décision en faveur des investissements culturels, qu'ils émanent d'acteurs publics ou privés.

En effet, les retombées de ces investissements culturels sont souvent évaluées ex-post. En revanche, il manque à ce jour un

véritable recensement des éléments sur lesquels s'appuyer pour décider de la nature et du périmètre d'un investissement culturel.

Le cadre de référence ici proposé a vocation à être une « boîte à outil » et non une matrice décisionnelle stricto sensu. Il recense les éléments à prendre en compte dans la décision d'investissement, chaque situation restant unique et liée à un territoire et un contexte.

● Définitions et périmètre de l'étude 2011

L'étude concerne le secteur culturel au sens large, constitué :

- des activités culturelles (musique, cinéma, architecture...);
- des biens culturels (tableaux, photographies, jeux vidéos, films, œuvres musicales, objets antiques, instruments de musique...);
- des services culturels (activités de distribution audiovisuelle, promotion de spectacles et d'événements culturels, services d'information culturelle...);
- de l'enseignement supérieur.

L'étude fait également appel aux notions suivantes :

- « entreprendre », c'est-à-dire l'action d'une « *personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en innovation réussie* » (J. SCHUMPETER), car ce dernier est guidé par son enthousiasme, par sa capacité à avoir une vision, en prenant des risques ;
- « investir », qui recouvre quant à lui des acceptions distinctes, notamment lorsqu'il est associé à la culture : prendre position (« *investir la culture* »), mettre son énergie au service de quelque chose (« *s'investir dans la culture* »), attacher beaucoup d'importance à quelque chose (« *être investi*

La culture est définie par l'Unesco comme étant « [...] l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ». A ce titre, la culture se distingue du divertissement qui concerne les activités permettant aux hommes d'occuper leur temps libre en se détournant de leurs préoccupations aux travers de l'idée de plaisirs et de loisirs. Etymologiquement d'ailleurs, les deux termes s'opposent puisque le divertissement vise à « détourner à son propre profit » dans une logique individuelle, tandis que la notion de culture vise à « partager » et à « développer » au sein d'un groupe.

Cette définition de la culture n'est pas que théorique. La majorité des personnalités interviewées associent en effet la culture à la civilisation, le rapprochement communautaire, la construction ou la valorisation identitaire et insistent sur son aspect universel.

par la culture »), utiliser et placer des capitaux, dans une activité économique avec un objectif de retour (« *investir dans la culture* »). Dans le cadre de notre étude, nous partirons de cette dernière définition et y apporteront plusieurs nuances.

En tout état de cause, le fait de parler « investissement » appelle la notion de retour sur investissement. Si ce dernier désigne le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie, il désigne plus globalement les retombées associées à un investissement. Par conséquent, en théorie, il peut être mesuré, quantifié et chiffré, que ce soit en termes économiques ou financiers, ou au travers d'indicateurs qualitatifs.

Pour les investisseurs ou les porteurs de projets, cette notion d'entreprendre ou d'investir peut être caractérisée concrètement par un certain nombre d'outils de financement, permettant de lever des fonds pour un projet donné :

- le don qui est la transmission d'un bien ou d'un droit que consent une personne ou une structure au profit d'une autre ;

- le mécénat qui consiste en un soutien d'une personne ou d'une structure (le mécène) à une initiative d'intérêt général

sans qu'il y ait une optique commerciale pour le mécène. Les modalités de ce mécénat peuvent être financières, en compétences, en technologies, etc. Il donne parfois droit à des avantages fiscaux ;

- le sponsoring, qui consiste en la contribution financière, matérielle ou technique à une initiative culturelle tout en permettant à la personne ou à la structure (le sponsor) de disposer d'une contrepartie ou de droits dans une logique commerciale ;

- le prêt qui est un contrat par lequel une personne ou une structure remet à une autre, à titre précaire, un objet, du matériel, des marchandises, ou une somme d'argent, à charge de restitution aux termes qu'elles conviennent afin de mener son projet ;

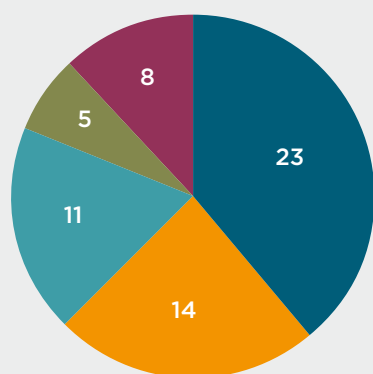
- la subvention qui est une aide financière à partir de fonds publics versés pour un projet donné et défini à l'avance ;

- l'investissement en capital qui consiste en la prise de participation d'une personne ou d'une structure dans le capital d'une société, dans le but de gagner de l'argent à terme grâce aux plus values réalisées ; cela lui permet également, selon les cas, de disposer d'un pouvoir de décision plus ou moins important au sein de la société.

● Méthodologie retenue pour l'étude 2011

L'étude s'appuie cette année sur une démarche en deux volets : une analyse qualitative menée au niveau international auprès d'une soixantaine de dirigeants publics et privés, d'opérateurs culturels, de porteurs de projet, d'artistes et de créateurs mobilisés lors d'un investissement pour un projet de nature culturelle et confrontés à un moment ou un autre à une prise de décision.

Profil des personnalités interviewées

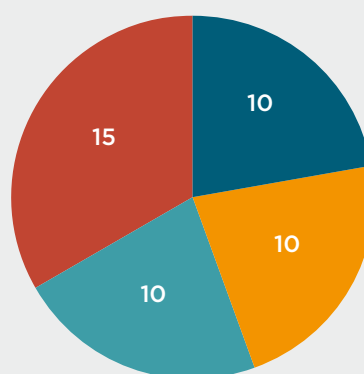


■ Entreprises privées
■ Institutionnels
■ Opérateurs publics
■ Porteurs de projet
■ Experts

Ces entretiens ont permis d'échanger sur le retour d'expérience de 45 projets. D'un point de vue méthodologique, l'étude a

cherché à constituer un portefeuille de « retour d'expérience de projets » équilibré concernant les quatre types d'investissement précisés dans l'étude.

Nature des projets d'investissement



■ Équipement culturel et patrimoine bâti
■ Événements/soutien à la création et aux collections
■ Mise en place de conditions d'émergence et de développement
■ Développement des industries culturelles et production de contenus

Par conséquent, la démarche adoptée ne vise donc pas à obtenir une classification exhaustive des projets culturels, mais à comprendre la démarche et le processus de décision associés à ces projets, en couvrant des natures de projets différentes.

● Etudes de cas : des exemples... à suivre ?

Chez les opérateurs publics, plus sujets aux contraintes de financement en période de raréfaction des ressources budgétaires publiques, les évolutions sont assez fortes en termes :

- d'intégration d'un investissement dans la création d'un équipement culturel, dans une stratégie globale de développement de l'attractivité économique d'un territoire.
- de modèle économique ayant de moins en moins recours à l'argent public
- de nouvelle démarche de valorisation du patrimoine fondée sur la mixité des

compétences issues des secteurs public et privé, et permettant à des acteurs publics de s'investir dans la production de contenus via le numérique pour devenir eux-mêmes des acteurs des industries culturelles et créatives.

- de changement de posture des acteurs publics se positionnant plus dans une logique de mise en capacité et d'incubateur, et moins dans une logique de « guichet » de subventions.

Les quatre projets d'investissements culturels suivants illustrent ces mutations.

Le Centre Pompidou-Metz : un exemple d'investissement dans la création d'un équipement culturel

Le Centre Pompidou a ouvert ses portes à Metz en mai 2010. S'il a été largement adopté par les messins, sa construction résulte davantage d'une opportunité, d'une intuition et de la rencontre de deux volontés très fortes plus que d'une stratégie consciente. A la fin des années 1990, Jean-Jacques AILLAGON, Président du Centre Pompidou, a en effet décidé d'aller plus loin dans la politique de prêts et d'accessibilité des collections du musée en proposant de créer une nouvelle institution en Région. Jean-Marie RAUSCH, Maire de Metz, cherchait quant à lui une opportunité pour renouveler l'image de sa ville et contribuer à son développement économique.

Parmi différentes candidatures, Metz a été retenue du fait de la volonté politique engagée de la ville sur le projet et de moyens financiers suffisants de la part des collectivités locales pour subventionner la construction et le fonctionnement de l'établissement.

Objectifs

Pour le Centre Pompidou, il s'agissait de créer une antenne régionale permettant de valoriser les collections du Musée en les proposant à un plus large public dans le cadre d'expositions temporaires.

Pour Metz et sa région, c'était l'occasion de doter le territoire d'une institution culturelle

importante, compte tenu de sa position transfrontalière et de la concurrence des villes voisines (Luxembourg, Francfort...), et de contribuer à la stratégie de développement économique de la ville en capitalisant sur l'image de marque et la notoriété du Centre Pompidou.

En termes de fréquentation, 300 000 visiteurs étaient attendus la première année.

Le défi que souhaite relever l'établissement est de pouvoir s'inscrire dans la durée en proposant une programmation riche et variée comptant de 4 à 6 expositions temporaires par an.

Budget

Les coûts d'investissement (achat du terrain, construction...) se sont chiffrés à 70 millions d'euros, co-financés par des acteurs publics (10 millions par le Département, 10 par la Région, 4 par l'Etat, 2 par l'Europe et le reste par Metz Métropole), tandis que le budget de fonctionnement de l'année 2009 s'est monté à 12 millions (9 financés par des subventions et 3 par des recettes propres).

Les collectivités se sont engagées également dans des travaux d'urbanisme d'envergure afin d'accueillir l'établissement et ses visiteurs à hauteur de 60 à 70 millions d'euros. Un budget équivalent est prévu pour la construction d'un Palais des Congrès, situé à côté du Centre Pompidou.

Principes de gouvernance et de management

Le projet a été porté par la communauté d'agglomération Metz Métropole pour la maîtrise d'ouvrage. Le Centre Pompidou s'est positionné quant à lui comme partenaire et a suivi les travaux de construction de l'établissement.

En 2006, une « Maison du projet » a été ouverte afin de sensibiliser les habitants et les informer du projet. Ce n'est qu'en 2008 qu'une association de préfiguration a été créée afin de préparer la forme juridique définitive, la programmation et l'ouverture de l'institution, et qui par la suite a donné naissance à un Etablissement Public de Coopération Culturelle présidé par l'actuel président du Centre Pompidou à Paris.

Depuis le démarrage, un conservateur détaché du Centre Pompidou Paris conduit le projet d'abord en tant que préfigurateur puis comme directeur de l'association de préfiguration et enfin comme directeur de l'établissement depuis mars 2010.

Un dispositif de pilotage resserré et souple a été monté pour garantir fluidité et réactivité. L'ensemble des partenaires (comme la fédération des commerçants) ont été impliqués tout au long du projet dans le cadre de réunions préalables et de séminaires (Etats généraux du Commerce par exemple) afin d'être informés sur l'avancée du projet.

Résultats obtenus quantitatifs et qualitatifs

Un an après l'ouverture de l'institution, le succès est au rendez-vous : 800 000 visiteurs ont été accueillis en 2010, soit plus du double de la fréquentation escomptée. 85 % de ces visiteurs sont français (dont 20 % parisiens) et 15 % de visiteurs internationaux, originaires principalement des pays limitrophes (Luxembourg, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Suisse). La formule d'adhésion a enregistré également des records : 19 000 adhérents en un an.

Un an après l'ouverture, les premières retombées du Centre Pompidou-Metz sont :

- le développement du tourisme qui se traduit par une progression importante des nuitées et de l'hôtellerie ;
- les commerçants de Metz estiment par ailleurs que 35 à 40 % des visiteurs du



Vue de nuit ©Centre Pompidou-Metz.

musée sont venus ensuite visiter la ville au profit donc des commerces mais surtout des restaurateurs ;

■ l'accélération de l'aménagement urbain avec notamment la réhabilitation du Quartier de l'amphithéâtre qui comptera 1 600 logements et 40 commerces pour des investissements privés d'un montant de 460 millions d'euros et publics de 160 millions ;

■ le changement d'image de la ville, plus difficile à évaluer à court terme, mais néanmoins ressenti par les habitants et les acteurs économiques de la ville, et qui se traduit d'ores et déjà par une augmentation de la demande de locaux professionnels et de permis de construire.

Nouveautés et enseignements

L'exemple du Centre Pompidou-Metz démontre, sur la base de l'analyse des premiers résultats obtenus un an après sa mise en service, que ce type d'investissement génère des retombées conséquentes pour les villes de taille moyennes. A l'instar du Musée Guggenheim à Bilbao, ayant provoqué un renouveau de la ville (dit « effet Bilbao »), on le constate de même pour la ville de Metz. Ce n'est donc pas un effet isolé. Il semble même pouvoir être reproduit pour des territoires présentant des caractéristiques similaires : ville de taille moyenne, comblement d'un manque en matière d'institution culturelle de renom, développement d'infrastructures annexes (restauration, hôtellerie, parking) pour soutenir l'offre culturelle, utilisation de la culture comme un levier de développement dans le cadre d'une stratégie économique plus globale.

Quelques facteurs clés de succès sont à noter sur ce projet et notamment :

- l'engagement politique sans faille des acteurs publics et leur capacité à décider et agir très vite ;
- la nomination d'un responsable de projet dès 2003 et qui est resté tout au long du projet ;
- la sensibilisation et l'appropriation du projet par les habitants au travers de la mise en place d'un dispositif d'information reposant sur l'ouverture d'une « Maison du projet » et une association de préfiguration.

On a pu constater aussi au travers de ce projet que l'investissement public a su avoir un effet d'entraînement sur l'investissement privé.

Tout comme ce fut le cas à Bilbao, le défi que doit relever Metz est désormais de dépasser l'effet nouveauté et inscrire dans la durée son succès. Avec le centre Pompidou Mobile, inauguré en octobre 2011, une nouvelle page s'écrit pour donner accès à la culture : les œuvres se déplacent pour rencontrer les publics.

Le Festival d'Aix-en-Provence : un exemple d'investissement dans un événement culturel

Le Festival d'Aix-en-Provence a été fondé en 1948 dans une perspective de réinvestissement dans la culture après la seconde guerre mondiale. Sa mission a été depuis lors de promouvoir une culture internationale axée sur l'opéra en plein air.



© Festival d'Aix-en-Provence.

sensibiliser aussi bien les professionnels, que le grand public, les jeunes et les enseignants à l'art lyrique et à l'opéra.

L'enjeu pour le Festival est aussi de promouvoir l'ouverture par le biais de rencontres entre les cultures. C'est ainsi, qu'entre autres, une programmation « Culture méditerranéenne » a été ajoutée au Festival depuis 2008 afin que des artistes d'origines variées puissent s'y produire et contribuer à l'échange des cultures.

Trois valeurs essentielles incarnent le Festival d'Aix et conduisent son équipe de direction :

- la créativité (combinée avec la création) ;
- la recherche de l'excellence tant dans le domaine artistique que dans celui de l'éducation et du mécénat ;
- le partage et la transmission des savoirs, notamment dans le cadre du rapport au public et de l'éducation et la formation.

Objectifs

Les principaux objectifs du Festival, décrits dans la convention pluriannuelle entre l'association du festival et les collectivités publiques signataires, sont les suivants :

- organiser chaque année le Festival autour d'une programmation de rayonnement international et d'innovation artistique comprenant quatre productions lyriques annuelles ainsi que l'organisation régulière de concerts ;

D'autres activités sont venues compléter la forme initiale du Festival dans le but de démocratiser l'opéra et de contribuer à la formation et l'insertion professionnelle de jeunes artistes. Des concerts sont ainsi proposés tout au long de l'année. Des activités éducatives et pédagogiques ont été développées avec des partenariats locaux comme l'Académie Européenne de musique fondée en 1998 ou un service éducatif à Aix en partenariat avec l'Education Nationale et l'Université Paul Cézanne. Ces activités visent à

- renforcer l'action de l'Académie européenne de musique et son ancrage territorial régional et sa dimension européenne ;
- accroître la présence du festival au niveau local en développant les collaborations avec les institutions culturelles locales ;
- faire du festival un pôle européen de référence ;
- poursuivre la mise en œuvre de son projet d'éducation artistique et culturelle et d'élargissement des publics, notamment en accentuant les efforts réalisés en direction du jeune public et des milieux scolaires tout au long de l'année ;
- maintenir une politique de tarifs qui réserve un contingent important de places à prix accessibles.

Budget

Le Festival d'Aix-en-Provence, structure autofinancée à hauteur de 65 %, a su mettre en place une stratégie originale de recherche de financements propres, venant conforter les subventions publiques.

Sur un budget global de 19,3 millions d'euros, les recettes de mécénat représentent plus de 17 %, soit autant que l'apport de l'Etat (17,4 %) et des pouvoirs publics locaux (16,6). 85 % des recettes de mécénat proviennent des entreprises nationales et régionales et 15 % du mécénat individuel.

Le Festival compte une communauté de 260 mécènes individuels dont 120 français, 90 américains et 50 d'autres nationalités. Un Club d'entreprises locales, le Club Campra, a été créé pour mobiliser les entreprises régionales (22 à ce jour), pour des montants allant de 6 500 à 50 000 euros (représentant au total plus de 350 000 euros) et contribuer à créer une communauté régionale autour de l'événement. En 2010, 16 des 19 nouvelles entreprises mécènes y ont ainsi adhéré.

Si, en France, le mécénat culturel des entreprises s'érode depuis 2008 au profit du mécénat social et éducatif, le Festival a su conserver et fidéliser ses mécènes notamment grâce au développement de mécénat « croisé » en recueillant par exemple le soutien d'entreprises à ses activités éducatives. Par son fort ancrage local, il a vu également progresser en 2010 le mécénat individuel et celui des PME régionales. Il a en outre su se doter de soutiens individuels en

dehors de l'hexagone. Il dispose aujourd'hui d'un club de donateurs très dynamique aux Etats-Unis, et vient d'initier la même démarche au Royaume-Uni.

Principes de gouvernance et management

Le Festival est une association dotée d'un Conseil d'Administration (composée de représentants de l'état, des pouvoirs publics locaux, de personnes qualifiées du secteur privé) et d'un bureau. La présidence du Conseil d'Administration est assurée aujourd'hui par une personne qualifiée du secteur privé.

Une convention triennale est conclue entre le Festival et les pouvoirs publics (Etat, Région, Département, communauté de communes et commune) dans le cadre de la détermination des subventions versées. Elle fixe les objectifs du Festival ainsi que les modalités d'évaluation des résultats obtenus. Un Comité technique, composé de représentants des administrations de chacune des collectivités publiques signataires et de la direction de l'association, se réunit deux fois par an afin d'évaluer ainsi la conformité des actions mises en œuvre par l'association avec les objectifs fixés.

Résultats obtenus quantitatifs et qualitatifs

En 2011, le Festival a accueilli un peu plus de 72 000 spectateurs dont plus de 30 000 ont assisté gratuitement à des représentations, concerts, répétitions ou retransmissions sur grand écran. Les taux de remplissage des salles ont été de 97,5 % pour les opéras et de 83 % pour les concerts.

Malgré son caractère international, l'événement a remporté le pari de l'ancrage local : depuis 2004, en moyenne 53 % des spectateurs sont originaires de la région. Ils n'étaient que 20 % il y a 12 ans.

Le Festival s'ouvre de plus en plus au jeune public et aux publics empêchés avec des actions ciblées qui remportent un vif succès : tarif jeune, opérations « découverte », actions de sensibilisation dans les écoles, collèges et lycées, projets communs menés conjointement avec des jeunes musiciens ou choristes et des artistes de haut niveau... Ces différentes actions ont permis de toucher près de 8 000 scolaires et publics associatifs en 2011.

Des synergies avec le Conservatoire de musique d'Aix-en-Provence ont également été développées.

La presse nationale et internationale donne chaque année un large écho à la manifestation.

Un réseau de 11 académies européennes d'opéra (ENOA : European Network of Opera Academies) a été monté à l'initiative du Festival et a su lever 2,5 millions d'euros d'aide de l'Europe en deux ans.

Nouveautés et enseignements

L'exemple du Festival d'Aix-en-Provence permet d'illustrer deux points majeurs :

■ le Festival présente un modèle économique particulièrement original dans le contexte lyrique français : une part de subventions à hauteur de 35 % des recettes et, en conséquence, un poids très élevé des recettes propres dont la billetterie, le mécénat et les recettes de coproduction constituent les trois sources principales. La spécificité de ce modèle économique a visiblement permis au festival de traverser la crise économique de 2008 sans trop

d'impacts en matière de financements. Elle montre également que l'argent public peut être un puissant levier pour la recherche de fonds privés dans le secteur de la culture ;

■ international par nature, par son public et par ses propositions artistiques, le Festival a choisi de mener une politique renforçant sa présence locale et ses liens avec les acteurs et la population locale.

Ce cas est aussi une illustration de l'évolution de l'identité d'un événement. Tout en restant fidèle à une conception de l'opéra qui repose sur une vision citoyenne et européenne de l'art lyrique, le Festival a su se renouveler en proposant des activités et contenus nouveaux pour attirer de nouveaux publics, contribuer aux échanges entre cultures et transmettre les savoir-faire.

Convaincre de l'intérêt d'un renouvellement du public et du programme n'a pas été chose aisée au sein de la gouvernance interne du Festival, sensible à l'identité originelle de l'événement. Néanmoins, les partenaires et publics ont largement adhéré au développement de cet opéra citoyen.

Projet de numérisation de la bibliothèque royale de Belgique : un exemple d'investissement dans la production de contenus numériques

En Belgique, le Ministère Fédéral de la Politique Scientifique (BELSPO) a lancé en 2010 une nouvelle initiative pour mieux valoriser un patrimoine important (80 millions d'objets, et œuvres d'art, évalués en 2002 à 6,2 milliards d'euros), assurer la conservation d'urgence de certaines collections (par exemple, les journaux), et attirer de nouveaux publics, au travers d'un programme de numérisation du patrimoine des musées fédéraux.

L'absence de fonds publics mobilisables pour cette initiative a conduit à la mise en place d'un partenariat public-privé (PPP). Dans un premier temps, ce partenariat a concerné les collections de la bibliothèque royale qui comprend plusieurs millions d'objets (livres, archives, films, œuvres d'arts...) et ensuite celui de tous les autres établissements scientifiques fédéraux. Il comprend désormais la numérisation

des œuvres pendant 5 ans, et l'exploitation/migration des données numérisées pendant 20 ans.

Un portail unique pour que le grand public puisse accéder aux numérisations verra le jour.

Le PPP mis en place, a été contractualisé au quatrième trimestre 2011.

Objectifs

L'objectif principal de la numérisation est la mise en valeur du patrimoine et le sauvetage d'urgence de certaines pièces, pour, ensuite, attirer de nouveaux publics dans les établissements scientifiques fédéraux (ESF) autour de nouveaux circuits, produits et services muséaux. Il s'agira également de permettre une meilleure diffusion des connaissances liées à ce patrimoine exceptionnel.

La numérisation vise les films, les bandes sonores (Cinematek), les archives nationales, les bibliothèques, les beaux arts (Musées royaux d'Arts et histoire, Musées Royaux des beaux Arts).

La qualité des travaux de numérisation à réaliser (validation technique des grandes séries à numériser, respect des conditions de ces travaux) est un impératif qui guidera le PPP.

Budget

Au total, le budget global affecté à ce PPP avoisine les 900 millions d'euros, charges financières comprises et ce pour 464 projets distincts répartis sur l'ensemble des Etablissements scientifiques fédéraux.

Le préfinancement privé de l'opération doit accélérer la numérisation, et une redevance annuelle de l'Etat permettra de rembourser les entreprises qui mèneront l'opération.

Principes de gouvernance et de management

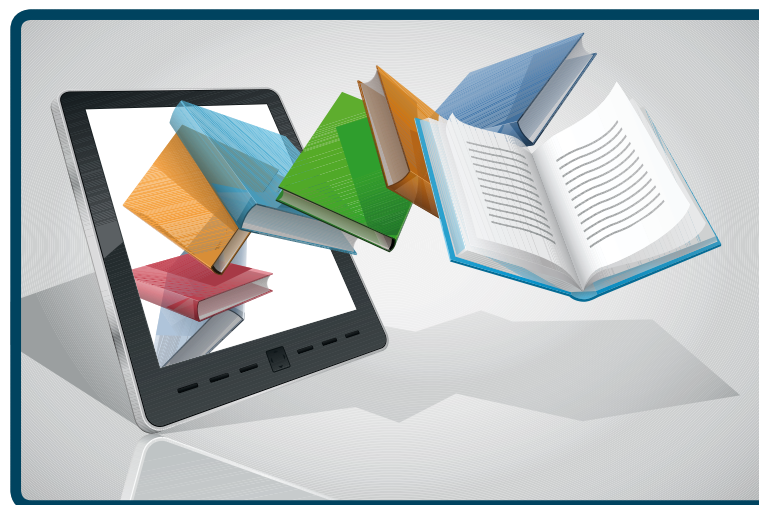
Le partenariat public-privé, sans précédent jusqu'alors en Belgique et en Europe, réunit les compétences des différents acteurs publics (experts/scientifiques, conservateurs) de BELSPO, et celles du consortium d'entreprises spécialisées dans la numérisation.

Le dispositif de gouvernance a été contractualisé dans le PPP.

En termes de mécénat, une proposition a été faite de créer une Fondation dont l'objet sera de mener des appels de fonds pour valoriser certaines collections ou mettre en évidence des éléments patrimoniaux. L'équipe conjointe Public-Privé, permettra de rassurer les mécènes potentiels prêts à participer à un projet culturel, compte tenu de son niveau d'expertise collective.

Nouveautés et enseignements

Ce projet illustre donc la mise en place par un acteur public d'une nouvelle démarche de valorisation du patrimoine fondée sur la mixité des compétences (scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières, et managériales) issues des secteurs public et privé, et la constitution d'une structure de projet commune articulée avec



une fondation d'entreprise. Il illustre l'opportunité donnée à des acteurs publics de s'investir dans la production de contenus via le numérique pour devenir eux-mêmes des acteurs des industries culturelles et créatives.

Ce choix opératoire a nécessité un travail de pédagogie au sein de l'administration pour combattre la méfiance du service public à l'égard du Privé et le convaincre du bien-fondé et de l'apport autre que financier, d'un partenariat avec le secteur privé.

Par ce partenariat, BELSPO est en capacité de créer une nouvelle valeur ajoutée, et de devenir un acteur de la fourniture de services dans le cadre d'autres projets de numérisation du patrimoine à l'international, au travers de la création future d'une société mixte en ingénierie de numérisation.

Par ailleurs dans un contexte de finances publiques contraintes et de crise institutionnelle, où l'engagement d'importants fonds à 100 % publics est mal perçu, ce « partenariat technologique » offre une alternative pragmatique. D'autres options avaient été mises en balance, dont celle du recours à l'emprunt avec la Banque Européenne d'Investissement et l'Etat belge. Cette dernière fut écartée au regard du niveau d'endettement de la Belgique, et, paradoxalement, aux exigences de retours sur investissement rapides, nécessaires au remboursement de l'emprunt, allant à l'encontre de l'objet principal de la démarche, à savoir la conservation et la valorisation du patrimoine.

DUTCH Design Fashion Architecture : un exemple d'investissement dans la mise en place des conditions d'installation des industries culturelles et créatives aux Pays-Bas

Aux Pays-Bas, le programme stratégique DUTCH Design Fashion Architecture (DUTCH DFA) d'une durée de 4 ans (2009-2012) vise à renforcer la position internationale de trois secteurs d'activité : le design, la mode, l'architecture d'extérieur et d'intérieur.

Quatre marchés cibles sont visés : la Chine, l'Inde, l'Allemagne et la Turquie.

Ce programme se déploie à travers une approche partenariale publique/privée entre les six associations professionnelles représentant les entreprises des trois branches aux Pays-Bas, le Ministère néerlandais de l'Education de la Culture et des Sciences, le Ministère des Affaires Etrangères, le Ministère des Affaires Economiques, les villes d'Amsterdam, Eindhoven et Rotterdam, le bureau du Maître Architecte du Gouvernement.

A vocation temporaire, il opère en complément des structures sectorielles et des infrastructures existantes pour soutenir l'internationalisation des ces trois secteurs.

Objectifs

Deux objectifs qualitatifs ont été définis pour ce programme :

- en externe : construire des partenariats internationaux durables dans les trois secteurs sur les quatre pays cibles en s'appuyant sur les réseaux diplomatiques, de presse, du monde de l'éducation et d'expatriés ;

- en interne : développer des modalités de travail trans-sectorielles entre les partenaires de DUTCH DFA pour faciliter l'internationalisation croissante des trois secteurs.

L'originalité de DUTCH DFA est la collaboration multi-disciplinaire et l'approche de long terme. Il s'agit de limiter les barrières d'accès à ces pays, de renforcer le chiffre d'affaires des entreprises participantes au programme et de soutenir l'entrepreneuriat international, en capitalisant sur les réseaux diplomatiques et les contacts étrangers existants. Concrètement, le programme soutient des visites d'étude, la mise en relation

d'entreprises (matchmaking), les incubateurs, la participation à des forums et expositions professionnelles dédiés ...

Budget

Le budget est de 3 millions d'euros par an en provenance des trois ministères, complété d'environ 25 000 euros par an par deux institutions culturelles.

Ce programme a été lancé en 2009 dans un contexte de récession et de coupes sévères des dépenses culturelles. DUTCH DFA est logée et rattachée financièrement au sein du « Fonds d'Architecture des Pays-Bas (Sfa) », fondation qui dépend du Ministère de la Culture.

Principes de gouvernance et de management

La gouvernance publique-privée est organisée selon 3 niveaux :

- le « Steering Group » formé des acteurs publics et privés initiateurs du programme, les ministères ayant le statut d'observateurs. Avec 4 réunions par an, le Steering Group acte la stratégie annuelle et contrôle le développement du programme ;

- le « Programme Group » se réunit chaque mois sous la houlette de la Directrice de DUTCH DFA. Il comprend des acteurs opérationnels des organisations professionnelles représentées dans le Steering Group. Il sélectionne les porteurs de projets issus des trois secteurs au regard de la stratégie déployée. Chacun des membres est en charge du suivi d'au moins un projet, et est responsable de la communication interne au sein de son organisation professionnelle ;

- enfin, au sein du DUTCH DFA Programme Office, quatre personnes à temps plein travaillent au quotidien à analyser les candidatures de projets, coordonner ces projets en termes de contenu, de suivi financier et animer le site web. Le site web en anglais est la plateforme d'échanges de tous les projets par pays. Un kit modulable DUTCH DFA tourne dans les différentes foires, bienales et expositions temporaires à travers le



monde. Quatre indépendants, prestataires externes, jouent le rôle de relais dans les pays cibles.

Résultats obtenus quantitatifs et qualitatifs

Parmi la soixantaine de projets soutenus depuis sa création, l'ouverture en septembre 2010 d'un DUTCH Design Workspace à Shanghai, un incubateur d'entreprises, est probablement le résultat le plus significatif. Il permet aux acteurs du projet de gérer la contrainte administrative, la barrière de la langue et s'insérer dans des réseaux de haut niveau, en offrant un espace de travail et un programme de soutien pour les entrepreneurs hollandais issus des trois disciplines (design, architecture, mode), et souhaitant s'installer en Chine ou y étendre leurs activités (évaluation de business plan, conseil pour l'installation d'une entreprise, droit/administration, événements...). Plusieurs projets ont été suivis/lancés en Chine, surtout en faveur d'une dizaine de micro-entreprises et PME hollandaises (KCAP, MVRDV, Five Spices, NorthernLight...).

Un autre DUTCH Design Workspace doit ouvrir à Mumbai et un Desk Office en Allemagne prochainement.

Nouveautés et enseignements

Trois ans après le lancement de ce programme, cet exemple néerlandais illustre deux changements forts de posture des acteurs publics :

- l'établissement d'une stratégie publique-privée ciblée, concertée entre les différents acteurs économiques et acteurs culturels concernés, de promotion de filières culturelles, sur des marchés cibles et avec des objectifs clairs, et à un coût économique acceptable.

- le changement de paradigme institutionnel passant d'une logique de « guichet à subventions mono-filière » à une logique de « mise en capacité » des organisations professionnelles et entreprises des secteurs visés, pour porter des projets collaboratifs répondant à un besoin local dans des pays à fort potentiel, et à fort impact en termes de notoriété internationale.

Par ailleurs, les enseignements suivants peuvent être tirés :

- pour engager la gouvernance à obtenir des résultats à court terme, le choix d'une structure temporaire permet d'accélérer le processus ;

- la mise en place et l'apprentissage du processus collaboratif nécessite du temps (un an a été nécessaire pour DUTCH DFA) ;

- pour le montage de ce type de programme, il est essentiel de ne pas sous estimer le temps et les coûts ;

- les critères de sélection des candidatures de projets sont drastiques. Une argumentation sur le montant demandé, une démonstration de la valeur ajoutée en termes d'innovation, de réseaux et de percée du marché étranger, de notoriété de la marque « Pays-Bas » à l'international, la multidisciplinarité du projet croisant 2 ou 3 secteurs, l'articulation avec une stratégie de long terme, la rencontre entre le projet et la réponse à un besoin local identifié dans les pays focus (économique, social, identitaire...) ;

- la démarche extrêmement positive de l'évaluation du programme faite en continu : les auto-évaluations des participants aux projets, le rapport annuel interne, et enfin, l'évaluation indépendante in itinere et ex post du programme.

La prolongation du programme au-delà de 2012 est à l'étude.

A propos de...

● Kurt Salmon

Le 1^{er} janvier 2011, Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 5 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos 1 600 consultants en stratégie, organisation et management sont regroupés au sein de practices sectorielles ou fonctionnelles.

Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en œuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions.

Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution. Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MMC).

Pour voir plus grand : www.kurtsalmon.com

Contacts

Vincent FOSTY – Partner – vincent.fosty@kurtsalmon.com

Marco LOPINTO – Partner – marco.lopinto@kurtsalmon.com

Marie-Joëlle THENOZ – Partner – marie-joelle.thenoz@kurtsalmon.com

Jean-Pascal VENDEVILLE – Director – jean-pascal.vendeville@kurtsalmon.com

Kurt Salmon 

● Forum d'Avignon

Le Forum d'Avignon a pour objectif d'approfondir les liens entre les mondes de la culture et de l'économie en proposant des pistes de réflexion au niveau international, européen et local. Créé après la ratification de la Convention de l'UNESCO sur

la diversité culturelle et soutenu dès l'origine par le Ministère de la Culture et de la Communication, le Forum d'Avignon organise chaque année, avec ses partenaires, des rencontres internationales qui sont l'occasion de débats inédits entre les acteurs de la culture, des industries de la création, de l'économie et des médias.

Un laboratoire d'idées au service de la culture

Pour chaque édition, le Forum d'Avignon publie des études inédites mettant en avant les liens essentiels entre la culture et l'économie, autour des thèmes proposés par son conseil d'orientation. Tout au long de l'année, ces thèmes font l'objet d'un travail de réflexion et de proposition organisé par le Forum d'Avignon avec des experts, des cabinets de conseil internationaux et ses

partenaires publics et privés. Le laboratoire d'idées du Forum d'Avignon approfondit les thèmes suivants : culture, financements et modèles économiques ; culture et attractivité des territoires ; culture et numérique ; culture et innovation. Le Forum d'Avignon publie chaque année des études exclusives élaborées par le laboratoire d'idées et des cabinets de conseil internationaux ainsi que des Actes aux éditions Gallimard.

Les rencontres internationales de la culture, de l'économie et des médias

Événement résolument international et transectoriel, associant débats et performances d'artistes, le Forum d'Avignon est un espace de réflexion qui explore non seulement la dimension économique de la culture mais aussi le rôle de cohésion sociale et de création d'emplois des secteurs culturels. Le Forum d'Avignon est un lieu de propositions concrètes, de rencontres et de découvertes. Les pistes tracées lors de chaque édition sont relayées dans les instances nationales et internationales.

Plus de 400 acteurs sont réunis : artistes, dirigeants d'entreprise, écrivains, professeurs, réalisateurs, responsables politiques, philosophes, étudiants d'universités internationales, représentants de la création et des industries culturelles. La diversité des points de vue se traduit dans le cosmopolitisme des intervenants, venus de tous les continents.

Pour plus d'informations, www.forum-avignon.org

Contacts

Laure KALTENBACH

Directeur général du Forum d'Avignon

laure.kaltenbach@forum-avignon.org ;

forum-avignon@forum-avignon.org



Avertissement

Ce dossier réalisé par Kurt Salmon contient des renseignements généraux fournis « tels quels ».

Dans la présente étude, Kurt Salmon fournit des renseignements, informations diverses, données et autres ressources (le « contenu ») à des fins d'information générale. Kurt Salmon peut modifier ou mettre à jour l'information et la référence à sa source à n'importe quel moment et notamment s'engage à rectifier toute erreur ou omission qui pourrait être décelée (directement ou par l'action d'un tiers). Kurt Salmon a mis en œuvre tous les efforts possibles pour garantir que le contenu de cette étude et ses éventuelles révisions soient à jour et précis bien que fournis « tels quels ».

Kurt Salmon ne garantit rien d'autre et décline toute responsabilité, en son nom, celui de ses agents, conseils, employés, préposés ou représentants :

- au sujet des sources d'information citées dans cette étude ;
 - au sujet de son utilité ou de son à-propos à l'égard d'une fin ou d'une utilisation quelconque ;
 - au sujet des résultats que l'utilisateur obtiendra en se servant du contenu.
- Tout différend relatif à cette étude ou à son contenu sera régi par la loi française et compétence sera donnée aux Tribunaux de Nanterre

Liens avec les marques et/ou sociétés citées

La référence aux marques/sociétés citées a été réalisée pour faciliter la lecture de cette étude. Kurt Salmon ne cautionne ni les sociétés, ni les marques, ni les sites Internet de ces dernières ou les entités qui les exploitent. En outre, Kurt Salmon n'affirme rien et décline toute responsabilité afférente auxdits sites Internet :

- quant à leur contenu ;
- à toute action, erreur ou omission des personnes ou des entités les exploitant.

Droit d'auteur

©2011, Kurt Salmon.

Kurt Salmon est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Kurt Salmon autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Kurt Salmon est la source de l'étude reproduite ;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle d'Kurt Salmon. Kurt Salmon interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.