



## Sommaire

<b>Avant-propos</b>	15
<b>Données de cadrage et contexte</b>	16
<b>L'économie de la culture vue par 3 grands témoins</b>	17
<b>D'autres modèles possibles</b>	21

Ensemble Ars Nova, concert City Life, Théâtre et Auditorium de Poitiers

©Arthur Péquin

## ■ Avant-propos

Secteur économique très spécifique par son mode d'organisation et de fonctionnement, la culture, et le spectacle vivant en particulier, sont confrontés à de nombreux défis (baisse des financements publics, tensions de plus en plus vives sur le marché de la cession et de la diffusion, difficultés structurelles des compagnies...) et enjeux (essor du numérique, chantier de l'éducation artistique, reconsidération du concept de démocratisation culturelle...). Pour mieux les appréhender et dessiner, sinon des solutions du moins des pistes de réflexion pour les années à venir, nous avons choisi de croiser les regards de trois « experts » des questions économiques et culturelles. Celui de Philippe Henry tout d'abord, qui appelle à une prise de conscience sur des sujets trop longtemps mis sous le boisseau, tels que le déséquilibre entre une offre culturelle pléthorique et ses capacités d'absorption par les diffuseurs comme par les publics, les écarts de revenus et de notoriété dans le spectacle vivant ou encore l'existence d'une politique culturelle insuffisamment ouverte sur des coopérations entre filières artistiques et celles relevant d'autres secteurs ; une analyse qui s'inscrit également en lien avec les mutations profondes, tant culturelles qu'économiques et sociétales, à l'œuvre aujourd'hui.

Un éclairage, cette fois plus régional et fruit d'une étude (« Territoires et ressources des compagnies en France ») initiée par le ministère de la Culture et de la Communication, nous est ensuite offert par Daniel Urrutiaguer. Grâce à lui, nous verrons l'importance que revêt pour les compagnies un ancrage régional *versus* la pression grandissante de s'extraire de son périmètre géographique exercée par le système institutionnel comme par la concurrence économique. Cette dichotomie ne menace pas uniquement la viabilité des compagnies, mais aussi le travail de

proximité effectué auprès des publics sur un territoire et les missions inhérentes au service public culturel. Philosophe, dramaturge et directeur de théâtre, Jean-Louis Sagot-Duvaurox aborde, pour sa part, la question controversée de la gratuité dans le secteur culturel. Sans prôner son application à l'ensemble des disciplines artistiques, il attire l'attention sur le poids que le marché fait peser sur nos existences, jusqu'à contaminer l'imaginaire de la culture. Et alors que la démocratisation culturelle semble avoir montré ses limites, il explore des voies qui permettraient de modifier la composition sociale des publics.

Parce que l'ensemble de ces analyses invite à repenser le système économique des filières artistiques, nous vous proposons enfin de découvrir différents modèles de structuration possibles, issus principalement de l'économie sociale et solidaire, adoptés par des compagnies, lieux ou sociétés de production. En marge de ceux (SCOP, SCIC, pépinières d'entreprises ou clusters...) déjà expérimentés dans d'autres secteurs, une initiative plus récente devrait susciter certaines réactions. Il s'agit des plateformes de financement participatif. Surtout connues jusqu'ici dans le domaine musical, elles commencent à accueillir des porteurs de projets d'autres disciplines qui sollicitent l'aide de particuliers. Après la création de la plateforme Ulule en 2010, le Théâtre de la Pépinière à Paris annonçait début décembre sa décision de s'associer au site My major Compagny pour proposer aux internautes de participer à la production de ses prochains spectacles. Faut-il y voir le signe inquiétant d'un désengagement inéluctable des financeurs publics et de coproducteurs potentiels ? Ou bien se féliciter de ce que les spectateurs soient ainsi davantage associés au processus de création ? Le débat est ouvert...

## ■ Données de cadrage et contexte

### L'ÉCONOMIE DE LA CULTURE EN POITOU-CHARENTES : LES GRANDES TENDANCES<sup>(1)</sup>

En 2009, **28% des structures culturelles de la région**, soit **1 063 établissements**, déclaraient une activité principale dans le spectacle vivant. La moitié d'entre eux se situe dans les agglomérations, tandis qu'une analyse par département montre – exception faite pour la Charente-Maritime qui concentre une grande partie des établissements – une répartition relativement homogène. La programmation de spectacles n'est cependant pas l'apanage de ces seuls établissements, de nombreux projets étant également portés par des structures pluridisciplinaires (établissements d'Éducation populaire, Comités des fêtes...) ou des collectivités territoriales.

#### L'emploi

Sur le plan de l'emploi, en 2010, **488 établissements** (en progression de 3% sur l'ensemble des départements) de la filière du spectacle vivant étaient **employeurs** de salariés permanents et/ou intermittents. Hormis ceux-ci, sept secteurs d'activités (soit 3 375 établissements en Poitou-Charentes en 2010) emploient occasionnellement des professionnels du spectacle. Les employeurs occasionnels produisent 1/4 des déclarations effectuées par les artistes intermittents, ce qui représente une part non négligeable de l'emploi artistique en région. On estimait en 2010 à **4 060** le nombre de salariés travaillant régulièrement dans le spectacle vivant, selon la répartition suivante : **1 488 permanents, 1 528 intermittents indemnisés et 735 salariés de la fonction publique territoriale**. Les **aides à l'emploi** sont essentiellement assurées par **l'Etat** via les dispositifs Contrat unique d'insertion (CUE)-Contrat d'accompagnement à l'emploi (CAE) et la **Région Poitou-Charentes** (emploi tremplin associatif et aide à l'emploi des compagnies conventionnées). En juillet 2011, **72 contrats CUE-CAE** ont été signés par l'Etat, tandis que l'aide de la Région a porté sur **37** postes.

### DE L'INTÉRÊT DE PARTAGER UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DE L'ÉCONOMIE DU SPECTACLE VIVANT EN POITOU-CHARENTES

En région, nous disposons encore de peu de données sur l'économie des structures culturelles et artistiques et le poids qu'elles représentent au sein de l'économie régionale. Ces économies de projet et entreprises tissent pourtant sur le territoire des dynamiques et synergies particulièrement fortes.

**Des premières approches sont expérimentées, par exemple, par le secteur des musiques actuelles** (enquête menée auprès de 14 associations ayant comme activité principale soit l'organisation de concerts, l'action culturelle, la répétition, l'accompagnement de projets ou d'artistes)<sup>(2)</sup>. En 2009, 72 salariés permanents travaillent au sein de ces structures. En moyenne, la masse salariale représente environ un tiers des budgets. Les 14 associations étudiées cumulent près de 6 millions d'euros de chiffres d'affaires. Pour la moitié des structures, le

#### Création, production et diffusion

Le Poitou-Charentes compte **735 entrepreneurs de spectacles** titulaires d'au moins une licence. Le soutien à la création, qui recouvre différentes modalités – de l'aide au projet au conventionnement pluriannuel, en passant par l'aide à la coproduction, à la création en résidence ou encore à la diffusion – est essentiellement assuré par des **dispositifs nationaux, régionaux et départementaux**. En 2011, dans le cadre de leurs dispositifs de compagnies conventionnées respectifs, **l'Etat** a soutenu **10 ensembles et compagnies** pour un apport total de **702 000 euros** et la **Région, 56** pour un apport total de **1 361 000 euros**. Confrontées à la crise économique et au resserrement des finances publiques, les compagnies relèvent un triple défi : valoriser leurs activités dans un contexte de concurrence accrue, assumer pour certaines des missions de service public et rechercher le plus de coopération possible au sein de la sphère artistique.

#### Financement public du spectacle vivant

En région, sur les **262 millions d'euros de dépenses publiques repérées sur un très large échantillon** (fonctionnement et investissement confondus) attribués à la culture en 2008, la filière du spectacle vivant est la première filière abondée avec près de **97 millions de dépenses**. **En volume de crédits affectés et d'euro par habitant, les Villes occupent le premier rang**, suivies des Etablissements publics de coopération intercommunale (EPCI), de la Région, de l'Etat et des Départements. Une étude sur le financement public de la culture réalisée en 2008 a, par ailleurs, établi que pratiquement tous les échelons de collectivités (selon des volumes et des modalités, bien entendu, différents) intervenaient dans le financement du spectacle vivant.

budget est néanmoins inférieur à 282 000 euros. En moyenne, le financement public<sup>(3)</sup> représente la moitié des budgets totaux. Sur un échantillon de 8 structures, nous constatons que le chiffre d'affaires total a progressé de 20% entre 2006 et 2009.

Si l'on s'intéresse à l'expérience menée par la Région Pays de La Loire, dans le cadre de sa conférence régionale consultative de la culture, en termes d'observation participative et partagée du spectacle vivant, alors on constate qu'elle a permis notamment de mesurer le poids de la filière du spectacle vivant et ses activités induites. Il représente sur le territoire 446 millions d'euros et repose sur un tissu de micro-entreprises, caractérisé par une majorité d'associations et des missions répondant à des objectifs d'intérêt général<sup>(4)</sup>.

(1) Source : « Vingt notions et chiffres-clés du spectacle vivant en Poitou-Charentes », Agence régionale du spectacle vivant, juin 2012 (2<sup>ème</sup> édition)

(2) Démarche d'observation participative et partagée du Pôle régional des musiques actuelles en partenariat avec la Fédurok et l'Observatoire de l'Agence régionale du spectacle vivant. L'objectif est de produire une analyse pérenne et partagée permettant de qualifier les activités et mesurer le poids socio-économique des structures adhérentes au PRMA.

(3) Subventions de fonctionnement.

(4) Se reporter à l'enquête téléchargeable sur le site de la Région Pays de la Loire : L'observation participative et partagée du spectacle vivant en Pays de la Loire, septembre 2012.

## ■ L'économie de la culture vue par 3 grands témoins

**PHILIPPE HENRY**, Maître de conférences à la retraite au département Théâtre de l'Université de Paris 8 – Saint-Denis)

« Reconfigurer le fonctionnement des filières artistiques est nécessaire. »



**L'affût : En quoi le spectacle vivant constitue-t-il un secteur économique très particulier et quelles sont ses principales spécificités (activité, emploi, croissance) ?**

Les milieux artistiques, et le spectacle vivant en particulier, se caractérisent par la production et l'échange de biens et de services immatériels et singuliers, dont les

facteurs d'incertitude et de risque sont très importants. Leur fonctionnement est assez distinct de celui qui régit l'économie des biens matériels ou des services plus substituables les uns aux autres. Il s'agit aussi d'un secteur économique qui se construit d'abord sur des échanges réciproques et la nécessité de mobiliser des fonds redistribués, avant de recourir à l'échange marchand. Ce fonctionnement très spécifique est globalement peu pris en compte ni compris par notre société. Sur le plan de l'emploi et dans l'exemple du spectacle vivant, la flexibilité prévaut car nous sommes aussi essentiellement dans une économie de projet qui conduit à une structure constamment évolutive des forces de travail dont on a besoin à un moment donné.

Par ailleurs, le spectacle vivant apparaît comme un secteur économique en croissance, en termes d'offre artistique et de nombre d'entreprises. Mais en face, quelle est l'appétence de nos concitoyens ? Si le budget culture-médias des ménages reste stable (à 4%), l'ensemble des pratiques liées au numérique concentre désormais plus de 60% de ce budget. Entre 2001 et 2006, la part des sorties consacrées au spectacle vivant a baissé de 11%, celle dédiée aux pratiques amateurs a également diminué. Plus d'offres ne signifie donc pas, dans la même proportion, plus de spectateurs. Certes les salles sont bien fréquentées, mais surtout par la même partie de la population (les classes moyennes et supérieures). De plus, et hormis pour un petit nombre de personnes, se rendre au spectacle n'est pas une habitude. D'où un écart croissant entre l'offre et les possibilités de diffusion, qui devient, structurellement, problématique.

**L'affût : Justement, comment expliquer cette tension qui s'accroît entre l'amont (la production) et l'aval (la diffusion) ? Une régulation est-elle possible et souhaitable ?**

Cette tension, très sensible depuis les années 90, s'accroît car aucune modification structurelle ne s'est opérée. Le système, en particulier celui des aides publiques, incite à produire des spectacles qui rencontrent ensuite d'énormes difficultés de diffusion. Comme ces spectacles se vendent mal, chacun recommence, chaque année, à créer de nouvelles formes qui n'ont pas le temps de mûrir et on se trouve pris dans une boucle infernale. Une régulation s'exerce de fait, puisque très peu de spectacles ont une durée de vie excédant les dix ou vingt représentations. Un certain nombre d'artistes sort également du régime de l'intermittence. La régulation s'effectue donc de façon mécanique, mais sans qu'il y ait de prise de conscience suffisante par les différents acteurs du système global dans lequel ils évoluent ni de ce qui se profile. Tous les acteurs, quels qu'ils soient, sont concernés, y compris les diffuseurs qui vivent aussi des situations de tension extrême sur le plan budgétaire.

**L'affût : L'économie du spectacle vivant est également porteuse de fortes inégalités de revenus et de notoriété. Sont-elles irrémédiables car structurelles ?**

Ces inégalités sont structurelles et liées à l'économie des biens singuliers. Celle-ci est productrice de classements et de hiérarchies qui, par ailleurs, jouent toujours sur des éléments d'intersubjectivité. Le succès allant au succès, la notoriété à la notoriété et la ressource à la ressource, tout cela génère nécessairement des inégalités. La question est de savoir jusqu'où une société les tolère. Tant que la société ne considèrera pas qu'un certain niveau d'écart de rémunération et de notoriété est insupportable, il n'y aura aucune chance de réduire significativement ces phénomènes. Ces écarts existeront toujours, mais on peut réfléchir aux moyens de les tempérer, par exemple en allant vers une limitation du cumul des rémunérations et des ressources Assedic. Certains professionnels y sont favorables, d'autres sont plus hésitants. On pourrait également diversifier les systèmes de valorisation, de jugement et de qualification. Pourquoi le secteur jeune public est-il sous valorisé par rapport au tout public ? Pourquoi les formes qui tendent vers l'action culturelle et s'inscrivent dans des démarches participatives sont-elles moins considérées ? On le voit, la résolution de ces questions dépend en partie d'évolutions générales de la société et pas uniquement de l'organisation des mondes de l'art.

« La tension entre production et diffusion s'accroît car aucune modification structurelle ne s'est opérée. »

**L'affût : Des modes de coopération et le développement de synergies permettraient-ils de réduire ces inégalités mais aussi d'aider les compagnies dans la gestion, souvent complexe, de leur activité ?**

Dans un secteur en effet de plus en plus complexe, avec des organisations qui restent de très petite taille, vous n'avez pas aujourd'hui d'autre choix que de créer des partenariats. Une sorte d'impératif économique incite à coopérer ou mutualiser. Cependant, ces agencements n'ont d'intérêt que s'ils permettent à chacune des structures participantes d'accroître son activité, d'élargir son réseau de partenaires, d'accéder à des cercles et à un système de valorisation plus larges. Si on s'en tient simplement à un discours sur les valeurs, si la coopération n'est pas suffisamment ancrée dans la réalité d'un « bénéfice » – qui peut d'ailleurs être symbolique, relationnel, institutionnel... – pour chacun et pour le réseau de coopération, on s'expose à de grandes déconvenues. On voit bien que les coopérations qui fonctionnent, comme certaines grappes d'entreprises (cluster), ont été constituées par des gens se connaissant et ayant déjà construit des choses ensemble. Par ailleurs, ces coopérations ne s'opèrent souvent pas uniquement entre acteurs d'une même filière, mais par exemple entre la filière du spectacle vivant, celle de l'audiovisuel, de l'action sociale ou du développement local. Elles illustrent cette nécessité de s'extraire de certaines approches dans lesquelles les politiques publiques et les milieux professionnels nous ont enfermés, parce que la culture en France reste encore largement organisée « en silos ». Imaginer des croisements

...

- ... avec d'autres filières artistiques et surtout d'autres filières d'activité sociale reste difficile. Ne nous étonnons pas alors que la situation économique de chacun devienne de plus en plus problématique...

**L'affût : Vous soulignez aussi la nécessité de concevoir un nouveau partenariat public/privé. Comment pourrait-il être mis en œuvre ?**

Il s'agirait tout d'abord de réfléchir à des formes d'appui, d'organisation et de rapport entre partenaires publics et privés un peu différentes. Par exemple, faut-il conserver ce poids des aides où les pouvoirs publics sont amenés à choisir des projets élémentaires présentés par des acteurs privés ou civils, ou bien inventer des dispositifs plus globalisés, ou plus distancés comme avec des dispositifs d'agence ? Cela existe déjà dans le cinéma avec le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) et dans le secteur de la chanson, des variétés et du jazz même si la ministre de la Culture a stoppé le projet de Centre national de la musique, alors qu'il me semblait un outil de réorganisation du partenariat public/privé allant dans le bon sens. D'autre part, nous sommes aussi piégés par le fait que 95% des moyens publics, qu'ils proviennent de l'Etat ou des collectivités territoriales, sont désormais fléchés dans l'aide aux grosses structures. On constate toutefois l'effort de certaines métropoles comme Lyon, Toulouse ou Rennes qui essayent d'organiser un peu autrement leur politique

culturelle. Elles demandent aux diverses structures qu'elles soutiennent (dont les grands établissements) de faire davantage d'action culturelle, de s'intéresser aux parcours culturels et artistiques de leurs concitoyens et pas seulement de voir comment elles peuvent attirer le plus grand nombre de spectateurs dans leurs salles. Ces exemples montrent que les partenariats publics/privés dans le monde artistique sont en train de bouger.

**L'affût : Face aux défis et enjeux auxquels la filière du spectacle vivant est confrontée, un modèle économique adapté s'impose-t-il ?**

Une reconfiguration du fonctionnement des filières artistiques ainsi que la recherche d'un modèle de développement qui soit viable dans le temps seraient en effet nécessaires, en tenant compte des spécificités socio-économiques de ce secteur mais aussi de l'époque dans laquelle nous vivons. Le numérique, qui est en passe de transformer radicalement le fonctionnement de toutes les filières artistiques, doit être intégré. Les remaniements profonds de la façon dont nos concitoyens construisent leur identité culturelle, ainsi que de leurs formes de sociabilité (place de la famille, de l'école, des pairs...) sont nécessairement à considérer. Cela n'aurait aucune incidence sur les mondes de l'art et il suffirait de continuer à produire toujours plus et à demander toujours plus d'aides publiques ? La perspective générale doit être refondée sur des enjeux actuels. ■

**DANIEL URRUTIAGUER,**

Maître de conférences à l'Institut de recherche en études théâtrales de l'Université de La Sorbonne Nouvelle – Paris 3<sup>(5)</sup>

**« L'ancrage régional représente une base d'activités et de ressources importante pour les compagnies. »**



**L'affût : Sur le plan de l'activité, quelles sont les principales différences qui séparent les compagnies « régionales » des compagnies « excentrées »<sup>(6)</sup> ?**

On constate tout d'abord, selon l'inscription territoriale des compagnies, une relation inversement proportionnelle entre le temps consacré à la diffusion et celui consacré à l'action culturelle. Dans la mise en œuvre de leurs activités, les compagnies régionales accordent ainsi le plus de temps à l'action culturelle et le moins de temps à la diffusion, et c'est exactement le contraire pour les compagnies excentrées. On observe également des différenciations dans la nature des revenus. Pour les compagnies régionales, le rang tenu par les revenus de la coproduction est minimal, et celui de l'action culturelle est maximal, à l'inverse là aussi des compagnies excentrées. Par ailleurs, le fait que le budget moyen des compagnies excentrées soit 4,4 fois plus élevé que celui des compagnies régionales confirme une idée déjà bien connue des professionnels : l'action culturelle est une activité chronophage, beaucoup moins bien rémunérée que la production et la diffusion de spectacles, alors même qu'elle participe de façon active au projet de démocratisation culturelle qui fait partie intégrante du service public de la culture.

**L'affût : Selon vous, l'ancrage régional joue un rôle décisif dans le développement des compagnies. En quoi ?**

C'est effectivement un élément très important, y compris pour les compagnies excentrées. Qu'il s'agisse de la production de spectacles, de l'action culturelle, de la formation professionnelle ou de la recherche artistique hors création, la région du siège social occupe le premier rang dans le temps de travail dédié à ces activités, quel que soit le profil de diffusion des compagnies. L'ancrage régional représente une base de ressources et d'activités importante, également pour les compagnies excentrées, ce qui est un peu logique car c'est la DRAC de la région qui verse des subventions aux compagnies excentrées.

**L'affût : Les compagnies régionales consacrent toutefois moins de temps à la diffusion, gage de développement. N'y a-t-il pas là une contradiction ?**

Lorsque je parle de développement, je fais référence aux ressources et pas tant à la diffusion. Néanmoins, la capacité à diffuser les spectacles hors de l'espace régional est souvent, il est vrai, un critère décisif pour obtenir un conventionnement de la DRAC, ainsi qu'un accès à la programmation des établissements culturels labellisés. Les compagnies excentrées jouissent d'une reconnaissance symbolique et économique de leur activité supérieure, qui contribue à un rayonnement national et international beaucoup

(5) Coauteur avec Philippe Henry et Cyril Duchêne de l'étude « Territoires et ressources des compagnies en France » publiée en mars 2012 par le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication.

(6) Les compagnies dites « régionales » diffusent leurs spectacles quasi exclusivement sur leur territoire régional d'appartenance, tandis que les compagnies dites « excentrées » le font quasi exclusivement dans l'espace national et international et presque pas dans l'espace régional.



plus rémunérateur. Les compagnies régionales effectuent un travail tout aussi important, mais la diffusion de leurs spectacles étant circonscrite à la région de leur siège social, ce fait limite considérablement la valorisation de leur activité et leur développement. C'est l'un des enseignements de notre étude et un indicateur d'une coloration plus marchande du service public de la culture.

**L'affût : Les subventions publiques constituent la part la plus importante dans le budget des compagnies régionales. Compte tenu de la situation actuelle des financements publics, ne sont-elles pas plus fragilisées que les autres ?**

Elles sont en effet en situation de fragilité économique. La part des subventions de l'Etat dans le budget des compagnies est assez similaire quel que soit le profil de diffusion, comme si les subventions de l'Etat suivaient la capacité à diffuser les spectacles et augmentaient parallèlement au chiffre d'affaires de la compagnie. La vente des spectacles représente 55% du budget des compagnies excentrées de notre échantillon qualitatif. Les compagnies régionales, en revanche, sont très dépendantes des subventions des collectivités territoriales qui constituent 35,6% de leur budget contre seulement 7,1% pour les compagnies excentrées.

---

*« Réorienter la distribution des subventions dans le sens d'un soutien à la diffusion. »*

---

**L'affût : S'ajoute à cela la baisse du prix de vente des spectacles. Quelles solutions s'offrent alors aux compagnies pour survivre ? Faut-il inventer de nouveaux modèles de structuration des compagnies ?**

Généralement, les compagnies multiplient les projets de spectacles pour entretenir leur visibilité auprès des professionnels. Ceci aboutit à renforcer les déséquilibres de la filière, avec une surproduction de spectacles par rapport aux capacités de diffusion. La question, politique, qui se pose est celle d'une réorganisation de la filière du spectacle vivant par la mise en place de dispositifs de coopération ou de mutualisation à l'échelle nationale. On pourrait envisager l'organisation d'un partage partiel des recettes de billetterie, comme cela se pratique avec l'Association pour le soutien au théâtre privé ou le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC). La prise de risque étant maximale lors de la création et la production de spectacles, il serait peut-être souhaitable d'organiser une redistribution de la valeur ajoutée de l'aval vers l'amont de la filière en renforçant des dispositifs de mise en commun des recettes de billetterie, afin de pouvoir améliorer l'équilibre économique des producteurs les plus fragiles. L'une des propositions que l'on émet est de créer un Centre national du spectacle vivant. Mais outre le fait que cette idée est loin de recueillir l'assentiment de l'ensemble des professionnels, se pose aussi la question de la démocratie, ou comment organise-t-on un tel Centre pour que les décisions prises soient équitables. A l'échelon régional, certaines collectivités territoriales s'efforcent déjà d'initier des dispositifs qui favorisent le partage des ressources, en mettant à disposition, par exemple, des lieux de fabrique qui peuvent fonctionner comme des plateformes de production, permettre aux compagnies de présenter des maquettes aux professionnels et ainsi de renforcer ou d'étendre

leur réseau de diffusion. S'agissant de la structuration des compagnies, qui disposent de très peu de moyens humains et financiers, les compétences administratives constituent un problème crucial. Deux solutions sont, entre autres, envisageables : permettre la création de postes d'administrateurs ou bien recourir à des bureaux de production. Même si cette solution est quelque peu marchande, certains bureaux de production s'inscrivent à mi-chemin entre l'économie marchande et l'économie solidaire, et manifestent en tout cas la volonté d'accompagner à long terme le développement de carrière des directeurs artistiques.

**L'affût : Vous évoquez également la mobilisation de ressources « non monétaires »...**

Il s'agit le plus souvent d'un partage d'espaces pour la création et l'administration, mais ce peut-être aussi l'échange de conseils, de compétences, ainsi que la création de réseaux relationnels pour consolider des familles artistiques solidaires. Ces ressources non monétaires sont très importantes pour renforcer la viabilité des compagnies.

**L'affût : Comment concilier la volonté d'un plus grand ancrage territorial et une économie qui privilégie une diffusion élargie des spectacles ?**

Il serait tout d'abord nécessaire que l'Etat et les collectivités territoriales accordent une aide plus importante aux compagnies qui mènent un travail sur le territoire. Les critères de subventionnement évolueraient ainsi un peu. Car même si les experts de la DRAC peuvent parfois se montrer sensibles à l'action culturelle effectuée par certaines compagnies, la tendance dominante consiste à déprécier la qualité artistique de ce travail, à l'assimiler à un travail social ; et donc, sur le plan des financements, à renvoyer les compagnies vers la politique de la Ville, de la Santé quand elles interviennent dans des hôpitaux ou de la Justice pour des projets initiés dans les prisons. D'autre part, il serait souhaitable de réorienter la distribution des subventions dans le sens d'un soutien à la diffusion. La Direction générale de la création artistique (ministère de la Culture) a, par exemple, expérimenté dans le domaine de la danse le versement d'aides complémentaires, c'est-à-dire une aide à la création accordée la première année qui est reconduite la seconde année afin d'accompagner la diffusion du spectacle créé. L'Office artistique de la Région Aquitaine (OARA), de son côté, verse des aides à la reprise de spectacles qui permettent de financer des répétitions lors d'une reprise de rôle par un comédien ou un danseur. De tels éléments me paraissent tout à fait pertinents.

**L'affût : Compte tenu de la nécessité de trouver de nouveaux débouchés sur un marché de la diffusion saturé, les compagnies ne vont-elles pas être amenées à délaisser leur relation au territoire ?**

C'est le risque systémique actuel, le système valorisant la diffusion hors de la région du siège social d'une compagnie. Avec le renforcement de la concurrence, il existe une forte pression afin que les compagnies régionales grandissent en élargissant leur réseau de diffusion dans l'espace national et international, au détriment du temps disponible pour réaliser des projets d'action culturelle, de création ou de diffusion de spectacles en lien avec la population locale. Si les compagnies délaissaient leur territoire d'appartenance, nous perdriions beaucoup en termes de travail de proximité avec la population et de démocratisation culturelle. ■

JEAN-LOUIS SAGOT-DUVAUROUX, philosophe et dramaturge

« Il faut desserrer le rapport marchand dans le domaine culturel. »



© Gilles Perrin

**L'affût : Dans un monde dominé par les échanges marchands, vous plaidez pour la gratuité. N'est-ce pas un peu irréaliste voire utopique ?**

Affirmer que notre monde et surtout notre existence sont dirigés par les rapports marchands est, selon moi, une illusion d'optique. Nous nous organisons certes pour gagner de l'argent, mais c'est afin de consacrer du temps à ce qui est sans prix dans notre existence. Si on y réfléchit bien, la part des biens produits hors marché, gratuitement (comme s'occuper de ses enfants ou prendre soin d'un ami malade, par exemple), est vécue comme la plus importante. Simplement, le poids imposé par le marché est tel qu'il réussit à nous faire croire ou nous faire dire que ce qui n'est pas évaluable monétairement ne vaut rien.

« On trouve normal que l'art soit considéré comme une marchandise. Or, ce n'est pas une évidence. »

**L'affût : Quelle valeur et symbolique attribuez-vous à la gratuité concernant la culture ?**

Prenons l'exemple des musées, dont la plupart sont payants en France et souvent gratuits en Angleterre. Quand vous payez 10 euros pour entrer au Louvre, vous ressentez le désir d'en avoir pour votre argent, vous allez vous épuiser dans cet immense musée et vous mettre dans une disposition d'esprit qui n'est pas la meilleure possible pour apprécier une œuvre d'art. En revanche, vous pouvez passer vingt minutes à la National Gallery de Londres, gratuite, y revenir le lendemain et y rester plus longtemps pour revoir un tableau qui vous aura frappé. Vous avez là une forme d'accès beaucoup plus appropriée que celle qui donne le sentiment que l'on achète quelque chose. Actuellement, on constate une tendance à la contamination de l'imaginaire de la culture par le marché. On trouve normal que l'art soit considéré comme une marchandise. Or, ce n'est pas une évidence. La culture est le lieu de la production du champ symbolique, donc du sens, et dans de nombreuses civilisations il était et il est encore impensable qu'elle soit payante. Je pense au théâtre dans la Grèce antique ou aujourd'hui à la pratique du kotèba dans les villages du Mali où payer pour assister au spectacle est inimaginable. La gratuité s'ajuste bien au fait que le sens de la vie est sans prix.

**L'affût : Comment mettre en œuvre la gratuité dans le secteur culturel ?**

Il est bien que la question de la gratuité soit toujours posée, mais il n'existe pas de solution unique et surtout, la gratuité ne saurait être une baguette magique. En revanche, desserrer le rapport marchand, faire en sorte qu'il ne submerge ni l'imaginaire ni la relation matérielle à la vie culturelle, est très important. L'une des possibilités est la gratuité. Il en existe d'autres. Dans le théâtre que je dirige [Le Théâtre de l'Arlequin à Morsang-sur-Orge (91), ndr], je n'ai pas mis en place la gratuité mais une tarification à 2, 5 ou 10 euros, au choix du spectateur. L'effet provoqué est très

intéressant : les gens savent qu'ils n'achètent pas une marchandise mais participent à une fonction sociale qui coûte de l'argent. Et c'est abordable à égalité pour tout le monde. Le fonctionnement des théâtres publics est aujourd'hui très majoritairement financé non par la billetterie mais par la subvention. Nous ne sommes pas dans une nécessité comptable qui ferait qu'on ne peut modifier la politique tarifaire.

**L'affût : Cela suppose une plus grande intervention de la puissance publique, alors même que les subventions de l'État et des collectivités territoriales accusent une baisse...**

L'idée de financer les musées afin qu'ils soient libres d'accès relève simplement d'un choix de politiques publiques. Certains pays le font, ce qui prouve que cela est possible. De plus, si vous rendez les musées gratuits et que vous augmentez de 50% leur fréquentation, l'argent investi par la collectivité est beaucoup plus rentable. On doit se reposer des questions politiques et notamment : veut-on que le marché ait moins de poids dans notre existence ? Si oui, réfléchissons à la gratuité. Elle présente d'énormes avantages. Elle a fait beaucoup pour l'accès à l'éducation ou aux soins. Elle peut conduire les gens à entretenir un rapport différent, plus urgent, plus intime avec la culture.

« Veut-on que le marché ait moins de poids dans notre existence ? Si oui, réfléchissons à la gratuité »

**L'affût : Cette gratuité peut-elle concerner l'ensemble des disciplines artistiques, et s'exercer à l'égard de toutes les catégories de publics ?**

La généraliser à toutes les disciplines serait irréaliste. Certains spectacles sont faits pour être gratuits, par exemple dans les arts de la rue qui constituent une ligne de fuite très intéressante par rapport à la marchandisation de la culture et au rétrécissement de l'espace public. Pour d'autres disciplines telles que le théâtre, la gratuité peut provoquer des perturbations, avec des spectateurs qui entrent, regardent le spectacle durant deux minutes et ressortent. Il existe des solutions intermédiaires, comme celle que j'ai adoptée dans mon théâtre, qui présentent plusieurs caractéristiques de la gratuité. La principale est qu'elle ne reproduit pas la segmentation très négative de la société, comme cela est le cas avec un tarif « normal » pour un public aisé et des tarifs « spéciaux » pour les personnes à faibles revenus, les jeunes, les seniors, etc. Grâce à la gratuité ou à un tarif non discriminant, le théâtre accueille de la même manière le smicard comme le millionnaire. Je pense que la gratuité présente un intérêt maximum précisément quand elle n'est pas réservée à une catégorie de publics mais généralisée. Que les services publics soient égaux pour tous fait du bien à la société. Au théâtre, au-delà même de la question du prix, cela contribue à modifier la composition sociale du public, car les spectateurs issus des classes populaires sont dès l'entrée traités comme les autres. Ils peuvent s'y sentir chez eux, respectés. ■

## ■ Coopératives, groupements d'employeurs, CIGALES... d'autres modèles possibles

### La Société coopérative et participative (SCOP)

S'adressant à des individus (créateurs d'entreprises, associations désireuses d'évoluer vers une forme sociétale de l'Économie solidaire, salariés repreneurs d'une entreprise en redressement judiciaire, vendue ou cédée) qui souhaitent mettre en commun leurs capacités professionnelles pour développer leur outil de travail, la Société coopérative et participative peut prendre la forme d'une SARL (2 salariés au minimum sont alors requis pour sa création) ou d'une SA (7 salariés minimum requis). Ses salariés (dénommés salariés-associés ou coopérateurs, généralement après une période de 12 mois pour les nouveaux salariés) sont associés majoritaires, détiennent au moins 51% du capital de l'entreprise, prennent les décisions et maîtrisent leur activité professionnelle. Le vote des salariés en Assemblée générale ne dépend pas des capitaux détenus mais s'établit selon le principe « une personne = une voix ». Dans une SCOP en SA, les salariés élisent un Conseil d'administration, tandis qu'ils élisent un gérant dans une SCOP en SARL.

Le partage des profits est équitable et se divise en trois parts : une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ; une part pour les salariés associés sous forme de dividendes ; une part pour les réserves de l'entreprise. Les réserves (en moyenne 40 à 45% du résultat), impartageables, contribuent tout au long du développement de l'entreprise à consolider les fonds propres. Les salariés associés sont rémunérés de leur travail et leur apport en capital ; lequel, lors de leur départ, leur est remboursé sans plus-value. Une SCOP, qui peut être constituée dans tous les secteurs d'activité, est exonérée de la taxe professionnelle.

### La Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

Nouvelle déclinaison de la SCOP définie par la loi du 17 juillet 2001 et le décret du 21 février 2002, la Société coopérative d'intérêt collectif a pour objet la production de biens et de services d'intérêt collectif (intérêt du territoire, des habitants, des PME locales...) qui représentent un caractère d'utilité sociale (contribution à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle, au développement de la cohésion sociale et à l'accessibilité aux biens et aux services). Ses mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la SCOP et elle prend, comme elle, la forme de SA ou de SARL à capital variable. Toutefois, les membres associés au capital sont de natures diverses : salariés, mais aussi bénéficiaires de l'activité (clients, fournisseurs, usagers...) ainsi que bénévoles, riverains, financeurs et collectivités locales. Ces dernières peuvent entrer dans le capital dans la limite de 20%. Le vote en Assemblée générale peut s'exercer selon le principe « une personne = une voix », et également faire l'objet d'un vote par collègue. La SCIC est inscrite au Registre du commerce et des sociétés, s'acquitte de la TVA, de la taxe professionnelle et de l'impôt sur les sociétés. Ce statut juridique convient en particulier aux personnes souhaitant développer un projet territorial avec des acteurs différents et aux associations qui envisagent d'évoluer vers une forme de sociétariat tout en conservant un esprit associatif.

**JEAN CHAMAILLÉ**, administrateur de la Compagnie Jo Bithume (Saint-Barthélemy-d'Anjou - 49)



TÉMOIGNAGE

« L'élément déclencheur du passage du statut d'association loi de 1901 lors de la création de la compagnie en 1982 à celui de SCOP, en 2003, a été le souhait des membres « historiques » du Conseil d'administration de se désengager. Cette décision a permis, face également à un développement important de nos activités et l'entrée de nouvelles personnes au sein de la compagnie, de nous repositionner et de réfléchir à une autre forme de gouvernance. Le mode coopératif était bien adapté au fonctionnement de la compagnie qui est véritablement constituée autour d'un collectif qui prend toutes les décisions en matière artistique, administrative, budgétaire, etc. Sur les plans économique et fiscal, et pour le montage des projets, le fait de devenir une SCOP n'a rien modifié, si ce n'est concernant le mécénat. Une société commerciale ne peut en effet en bénéficier de la même façon qu'une association. Ce peut être un inconvénient, peu pénalisant toutefois pour nous qui y avons rarement recours. Le seul point qui ait fait débat concernait le choix d'être en SA ou en SARL. L'argument financier, compte tenu du capital à investir et du nombre de salariés (une dizaine) prêts à s'associer, a joué en faveur de la SARL. La SCOP comptant désormais 40 associés, ce choix ne s'avère peut-être plus aussi pertinent. La SA permettrait notamment d'élire un directoire officiel, qui reste aujourd'hui informel. La question d'une transformation de la SARL en SA pourrait donc se poser. »

**ÉRIC DEBÈGUE**,

PDG de Cristal Productions (La Rochelle)



TÉMOIGNAGE

« Un Dispositif local d'accompagnement (DLA) initié au printemps 2010 a mis en évidence que le statut associatif ne correspondait plus au projet ni aux objectifs de la structure et qu'une constitution en SCIC (effective en juin 2012) serait plus appropriée. Cristal Productions a toujours en effet été un outil au service des artistes, sans recherche obligatoire de profits. La coopérative favorise une plus grande implication des parties prenantes. Le principal changement et bénéfice concerne la gouvernance, assurée par cinq collègues (artistes, salariés, organisateurs de spectacles, institutionnels et autres contributeurs) qui disposent chacun d'un représentant au Conseil d'administration. Quand une décision est prise au sein de Cristal, elle doit satisfaire tous les collègues, ce qui constitue une difficulté mais apporte également une vraie richesse aux actions que nous menons et nous permet, lors du montage de projets, d'aborder des questions que nous ne nous poserions pas forcément. Grâce à sa transformation en SCIC, et notamment au fait que les subventionneurs aient proposé d'en devenir actionnaires, Cristal Productions a franchi une nouvelle étape de son développement. »

### La Coopérative d'activités et d'emploi (CAE)

Créée en 1995, la Coopérative d'activités et d'emploi est une SCOP ouverte à toute personne désireuse de fonder son entreprise et qui cherche à tester la viabilité économique de son projet. Elle devient alors entrepreneur et salarié de la coopérative. Dirigée par un gérant et des accompagnateurs, celle-ci réunit plusieurs porteurs de projets dont les activités n'ont pas nécessairement de lien entre elles. Son activité devenue rentable, l'entrepreneur signe un CDI et devient entrepreneur-salarié. La

CAE prend en charge la gestion administrative, la comptabilité, les ressources humaines... et l'entrepreneur verse en contrepartie 10% de son chiffre d'affaires HT. Lorsque l'activité de l'entrepreneur-salarié s'est consolidée, ce dernier choisit de rester dans la coopérative ou de la quitter pour créer sa propre entreprise. Si le projet initial ne s'avère pas viable, il peut recouvrer son ancien statut et bénéficiaire, comme n'importe quel salarié, des indemnités chômage et de la protection sociale.

### Une plateforme de financement participatif



Initiée en octobre 2010, la plateforme Ulule permet aux porteurs de projets créatifs, innovants ou à visée collective très divers (missions humanitaires, enregistrement d'un album, conception d'un jeu vidéo, spectacles...)

d'organiser une collecte de fonds auprès des internautes intéressés par leur démarche. Après validation du projet par l'équipe d'Ulule, vous êtes dirigés vers le formulaire d'édition du projet où vous décrivez votre projet, le mettez en page, l'illustrez par des photos et/ou vidéos et précisez les contreparties offertes aux souscripteurs. Aussi et surtout, vous définissez le montant dont vous avez besoin ainsi qu'une date d'échéance. Afin de s'assurer que les sommes demandées par les porteurs de projets sont réalistes, les collectes s'effectuent en effet sur un montant minimum et une durée déterminée.

Lorsque le projet est enfin visible sur la plateforme, les membres inscrits sur Ulule peuvent effectuer un don (d'une valeur minimum de 5 euros) par paiement sécurisé et déposer des commentaires. Les sommes sont débitées des comptes des donateurs et récupérées par les porteurs de projets uniquement si le montant global (qui peut, en outre, être dépassé) est atteint à échéance. L'inscription, la création et la consultation de projets sont gratuites. Depuis le lancement d'Ulule, 1 389 projets ont ainsi été financés dans 36 pays, avec le soutien d'internautes originaires de 134 nations différentes.

ulule.com

### VÉRONIQUE CASTETS, chargée de production et de diffusion de la Compagnie François Godard (Poitiers)

TÉMOIGNAGE



« Nous avons sollicité 3 000 euros dédiés aux frais de déplacement, d'hébergement et de restauration pour *Résistances 6*.

Je me retrouve dans les projets proposés sur la plateforme, et y faire figurer notre création va dans le sens des réflexions qui nous animent depuis le début de l'aventure de *Résistances* : l'exploration d'autres modèles économiques. La recherche de mécénat tend à se généraliser dans le secteur culturel. Je ne vis pas cette démarche comme une incitation à se tourner vers des fonds privés en réaction à la baisse des financements publics, mais plutôt comme l'opportunité d'une nouvelle source de financement qui nous éloigne de la dépendance aux critères institutionnels pour renforcer le cœur de notre action : le partage d'une œuvre. Pour les souscripteurs, contribuer représente une prise de risque, qui leur permet de ne plus être de simples consommateurs de spectacles mais de s'inscrire dans le processus de création. La relation que nous entretenons avec ceux qui déposent des commentaires sur la plateforme et nous adressent des messages de soutien, est formidable. Cette première expérience est positive, très stimulante aussi pour François Godard et les artistes qui sont en résidence de création et sentent un public prêt à les soutenir jusqu'au terme de l'aventure. »

### Le Groupement d'Employeurs

Association loi 1901, le Groupement d'Employeurs – qui peut être monosectoriel ou multisectoriel – recrute du personnel pour le mettre à disposition de ses membres et mutualise ainsi les besoins dispersés dans un réseau d'entreprises. Il devient alors l'employeur unique du salarié qui est lié avec lui par contrat, fixe la nature du poste occupé, la durée, le rythme de la mission et le niveau de facturation. Les entreprises membres du Conseil d'administration dirigent le Groupement d'Employeurs, définis-

sent et contrôlent les conditions de son fonctionnement. Si chaque Groupement d'Employeurs possède une identité propre, relative à la nature des entreprises et au territoire dans lequel il s'inscrit, il est apte à diversifier ses propositions et à répondre à des besoins multiples, qui vont des emplois saisonniers à la réorganisation d'un service en passant par le recrutement ou la mise en œuvre de projets dormants.

crge.com

### Les Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (CIGALES)

Au carrefour de l'épargne de proximité, de l'épargne éthique et de l'épargne solidaire, un club CIGALES est une structure de capital risque solidaire qui mobilise l'épargne de ses membres au service de la création et du développement de petites entreprises locales et collectives (SARL, SCOP, SCIC, SA, association...). Constitué de cinq à vingt personnes qui mettent une partie de leur épargne en commun, il se réunit une fois par an pour recevoir les créateurs, décider de leurs placements et affecter

l'épargne collective au capital des entreprises. Au sein de ce qui se veut également un lieu d'échanges et d'auto-formation sur les questions économiques et de développement local, investisseurs et porteurs de projets peuvent expérimenter une économie socialement responsable et solidaire. Le club a une durée de vie de cinq ans prorogable une fois et procède, au terme de son existence, à la liquidation de son portefeuille, au prorata des apports cigaliers. cigales.asso.fr



## La pépinière d'entreprises

La pépinière est une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui destinée aux porteurs de projets et créateurs d'entreprises qu'elle abrite jusqu'au développement de l'entreprise et son insertion dans le tissu économique. Elle propose un ensemble de services favorisant leur installation et la mise en œuvre de leur activité durant leur séjour : locaux adaptés à leurs besoins, standard téléphonique, connexion

Internet, secrétariat, accueil des visiteurs, mise à disposition de salles de réunion... Les créateurs bénéficient d'un suivi régulier de leur activité, de conseils en matière administrative, juridique, financière, fiscale, dans le domaine de la communication, la recherche de partenaires ou encore l'inscription dans des réseaux locaux voire nationaux. Des sessions de formation ou des rencontres sur des thématiques liées à la création d'entreprise sont, en outre, régulièrement organisées.

**MARIE-LAURENCE SAKAEL**, *coordinatrice de la pépinière toulousaine des arts du cirque-La Grainerie/Le Lido (Balma-31)*

TÉMOIGNAGE



« Opérationnelle depuis 2008, la pépinière d'économie solidaire, dispositif mutualisé entre La Grainerie, fabrique des arts du cirque, et le Lido, Centre municipal des arts du cirque, abrite actuellement quatre porteurs de projets artistiques et un porteur de projet de création d'activité économique. La majorité des demandes concerne des artistes qui sortent du Lido et d'autres écoles ou qui ont un ou deux ans d'expérience et montent leur premier projet. Quand elles intègrent la pépinière, les équipes ne sont pas forcément constituées en association. Dans ce cas, nous assurons la production déléguée, signons les contrats, gérons les budgets, assurons le suivi administratif et comptable et employons les artistes. Pour les projets artistiques, l'accompagnement comprend un

volet artistique assuré par le Studio du Lido, qui fait partie intégrante de la pépinière. Même si nous remplissons un rôle de conseil, les artistes restent maîtres des décisions, remplissent les dossiers de demandes de subventions et de partenariat, se déplacent aux rendez-vous. Nous travaillons beaucoup sur l'autonomie. L'objectif est en effet qu'ils aient acquis, au terme de cet accompagnement d'une durée d'un à trois ans, une bonne connaissance de l'environnement dans lequel ils vont évoluer. L'existence de pépinières me paraît capitale pour rompre l'isolement des porteurs de projets et permettre à des équipes émergentes qui n'ont pas les moyens d'embaucher un administrateur ni un chargé de diffusion, de démarrer leur activité. »

## Le cluster

Il rassemble un ensemble ou une « grappe » d'entreprises (qui vont de la TPE-PME à la grande entreprise) établies sur un territoire défini et appartenant à une même filière industrielle ou technique. La constitution d'un cluster implique une collaboration entre entreprises et une mise en réseau aptes à créer des

synergies favorables à leur croissance. Afin d'atteindre ces objectifs, le cluster, soutenu par les collectivités territoriales, anime une communauté d'acteurs économiques et institutionnels avec lesquels il partage une stratégie de développement autour de thématiques prioritaires.

**ANNE LOUSSOUARN**, *directrice du Pôle régional des musiques actuelles de Poitou-Charentes (PRMA)*

TÉMOIGNAGE



« Le pôle régional est un réseau de structures où se partage déjà une forte culture de la coopération. C'est pourquoi on cherche à savoir dans quelle mesure on est aujourd'hui en capacité ou non de se rapprocher d'une organisation de type cluster, de s'ouvrir à d'autres projets et d'autres acteurs de notre territoire.

Ce n'est pas tant une question d'outil que de positionnement, l'idée étant de sortir de la seule entrée culturelle et de se représenter aussi comme des acteurs d'une filière économique, d'aller chercher un peu de transversalité. C'est lié au contexte actuel qui n'est facile pour personne... Il s'agit d'anticiper les mutations de l'économie de la culture en mettant en place des solutions de solidarité, ce que les acteurs des musiques actuelles ont déjà entrepris depuis longtemps, mais en les organisant davantage, en les développant.

Les questions liées à la structuration et la forme juridique viendront plus tard car c'est un travail de longue haleine. Cette année, on a commencé à en discuter entre nous. On a parlé aux adhérents de la dimension économique de leur projet, de leur positionnement comme acteurs économiques au sein d'une filière, etc. On a aussi mené une enquête qui démontre que le

PRMA est un réseau étendu avec un fort ancrage de terrain, et une confiance qui s'est développée petit à petit entre les membres... Finalement, c'est ce qui fonde la logique de cluster.

L'important est de ne pas y perdre notre identité. Il faut garder la conscience de ce qu'on produit. On ne produit pas des réfrigérateurs mais des œuvres de l'esprit, on travaille les projets sur des territoires, avec des gens... Un certain nombre d'éléments dans nos métiers fait que nous ne sommes pas de purs acteurs commerciaux. En revanche, il faut avoir conscience qu'on évolue malgré tout sur un marché, que l'on produit des richesses économiques et des emplois.

L'idée est d'aller chercher la transversalité à tous les niveaux, que ce soit des partenariats avec des laboratoires de recherche ou des projets avec d'autres filières. C'est dans ce type de coopération hybride que l'on va créer des choses vraiment intéressantes.

Avec les pouvoirs publics, on a entamé un dialogue que l'on va intensifier car il est primordial de co-construire cette dynamique avec eux. La Région Poitou-Charentes est d'ores et déjà très à l'écoute car elle encourage les nouveaux modèles dans le secteur culturel comme le montre son document d'orientation budgétaire 2013, qui cite d'ailleurs les logiques de cluster. »

Source : interview réalisée par Mathias Milliard pour L'Irma, [irma.asso.fr](http://irma.asso.fr)