

LABORATOIRE
D'IDÉES
FORUM
D'AVIGNON

DE LA CRÉATIVITÉ
DANS LES MODÈLES
DE FINANCEMENT
DE LA CULTURE

septembre 2012



**FORUM
D'AVIGNON**

LABORATOIRE D'IDÉES

LE FORUM D'AVIGNON EST UN
LABORATOIRE D'IDÉES QUI ORGANISE
LES RENCONTRES INTERNATIONALES
DE LA CULTURE, DE L'ÉCONOMIE
ET DES MÉDIAS

PRÉAMBULE

Le Forum d'Avignon est un laboratoire d'idées indépendant et international, créé en 2008 et soutenu par 25 partenaires et mécènes, publics et privés. Il organise les rencontres internationales de la culture, de l'économie et des médias, où les participants mettent en lumière des idées et réalisations de tous les continents.

S'appuyant sur un réseau international unique d'artistes, d'experts et de responsables publics et privés, le laboratoire d'idées du Forum d'Avignon a constitué un patrimoine d'études internationales et de propositions inédites autour de trois perspectives pour la culture et les industries créatives :

- le financement et les modèles économiques,
- le numérique et l'innovation,
- l'attractivité des territoires.

Les propositions sont élaborées dans le cadre de groupes de travail et s'appuient sur les expertises des contributeurs.

À travers ses publications, le Forum d'Avignon souhaite jouer son rôle d'acteur du débat public et porter ses convictions pour promouvoir la diversité culturelle.

Le Forum d'Avignon s'assure de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie mais les opinions et jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Le Forum d'Avignon adresse ses remerciements aux membres très actifs du groupe de travail

o **Irène Braam**, Bertelsmann o **Virginie Civrals, St'art SA**, fonds d'investissement en Fédération Wallonie-Bruxelles et Région Wallonne o **France Desmarais**, Programmes et développement, ICOM (International Council of Museums) o **Anne Flamant**, Neuflize OBC o **Isabelle Ginestet-Naudin**, CDC Entreprises (Fonds Patrimoine et Création, Mode et Finance) o **Serge Hayat**, entrepreneur – Cinéma, sociétés Capucines, peopleforcinema – et professeur à l'ESSEC o **Marie Sellier**, Vivendi o **Jean-Pascal Vendeville**, directeur chez Kurt Salmon, co-auteur de l'étude 'Entreprendre et Investir dans la culture : de l'intuition à la décision'

Le Forum d'Avignon tient également à remercier pour leur contribution et inspiration

o **Karim Ben Khelifa**, Co-Fondateur et CEO, Emphas.is o **Christine Sinapi**, Professeur, Responsable du Département Gestion-Droit-Finance, Groupe ESC Dijon Bourgogne o **Laurence Drake**, déléguée générale du fonds InPact, de fonds dotation culturelle o **Philippe Carli**, Président directeur général du groupe Amaury o **Caroline Champion**, exploratrice de saveurs o **Bruno Perrin**, Ernst & Young o **Romain Poirot-Lellig**, responsable des relations institutionnelles Ubisoft o **Hermann Vaske**, 'Why are you creative', 2006 o **Etude de Enders/analysis**, 'Digital europe : Diversity and opportunity', 8 mai 2012 o **Judith Benhamou Huet**, 'Les artistes ont toujours aimé l'argent', Grasset, mai 2012

Comité éditorial et rédactionnel

o **Les membres du groupe de travail**, réunis entre mars et juin 2012 o **Pour le Forum d'Avignon** : Laure Kaltenbach, directeur général, et Olivier Le Guay, responsable éditorial o **Pour la création graphique**, l'agence Avant Garde

SOMMAIRE

I SYNTHÈSE DE LA PROPOSITION DU FORUM D'AVIGNON

II DE LA CRÉATIVITÉ DANS LES MODÈLES DE FINANCEMENT DE LA CULTURE

NOS CONVICTIONS

La culture est un investissement créateur de valeur(s)
L'investissement public et l'investissement privé ne s'opposent pas
Les pouvoirs publics doivent garder leur rôle d'incitateur

1 VALORISER L'INVESTISSEMENT CULTUREL COMME CRÉATEUR DE VALEUR

- 1-1 Revaloriser les ressorts de l'investissement culturel
- 1-2 Pallier la difficulté de la valorisation des actifs immatériels
- 1-3 Assumer la protection des droits de propriété intellectuelle, actifs clés pour tout financement
- 1-4 Associer l'actif créatif et la logique de 'capital-marque'

2 FACILITER LA RELATION ENTREPRENEUR ET INVESTISSEUR CULTUREL

- 2-1 Mettre au point un retour d'expérience sur les notions de responsabilités et de risques
- 2-2 Renforcer l'apprentissage d'un langage commun et de responsabilités réciproques
- 2-3 Faciliter la phase d'amorçage de l'entreprise créative

3 ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT CULTUREL PRIVÉ

- 3-1 Le 'Creative business angel', un rouage indispensable à l'amorçage
- 3-2 Le fonds d'investissement, une étape clé du développement
- 3-3 Le financement collectif, une démarche individuelle et démocratique
- 3-4 Le statut coopératif, l'affirmation d'un rôle collectif d'entrepreneur de spectacles vivants
- 3-5 Le mécénat culturel, une participation active au développement durable

NOTRE AMBITION

Réinventer collectivement la façon d'investir la culture



SYNTHÈSE

Dans un contexte de tensions budgétaires pesant en particulier sur les pays européens, la culture doit se nourrir de nouvelles façons de penser son rayonnement et son financement. D'autant plus conscient que la culture ne peut être réduite à une seule dimension financière, le Forum d'Avignon réaffirme la nécessité de soutenir collectivement et individuellement l'économie créative et culturelle, pour sa contribution à l'attractivité et au développement des territoires, son potentiel de croissance économique et de création d'emplois et le lien social qu'elle contribue activement à tisser.

POUR VALORISER L'INVESTISSEMENT CULTUREL COMME CRÉATEUR DE VALEUR(S)

Culture et industries créatives représentent au niveau mondial, selon l'UNESCO, environ 1 300 milliards de dollars de chiffre d'affaires soit près de 1,5 fois le tourisme mondial. L'emploi culturel en Europe est évalué à plus de 6 millions d'emplois directs, et entre 3 et 5 points de PIB. La contribution de la culture et des industries créatives irrigue l'ensemble de l'économie et est un facteur essentiel de cohésion sociale. Pourtant, la culture et les industries créatives sont encore souvent considérées comme un coût et non comme un investissement.

○ **Évaluation sur la base de critères économiques et qualitatifs :** Si la culture est un investissement qui possède ses spécificités propres et ne peut se réduire à sa simple dimension économique, il faut néanmoins convaincre les investisseurs que l'évaluation d'un investissement culturel, peut s'apprécier en fonction de critères économiques et qualitatifs mesurables.

○ **Génération d'entrepreneurs culturels :** Pour renforcer l'attractivité de ce secteur auprès des investisseurs, et favoriser l'émergence d'une génération d'entrepreneurs culturels, il faut en premier lieu faciliter l'évaluation des actifs immatériels (essentiellement des droits de propriété intellectuelle – marques, brevets,

droits d'auteurs), notamment dès l'amorçage d'un projet :

- Établir un cadre général d'aide à la décision d'investir dans la culture à partir de retours d'expérience des principaux acteurs (fonds, incubateurs, experts comptables...) :

- identifier les indicateurs économiques et qualitatifs les plus pertinents pour valoriser les actifs créatifs ;
- ouvrir la réflexion sur les modèles de valorisation comptable des actifs immatériels. Il ressort que l'évaluation par l'investisseur n'est généralement pas corrélée à leur valeur de bilan ;
- rapprocher les mécanismes d'évaluation des actifs dans le domaine des marques aux actifs de propriété littéraire et artistique ('capital-marque').

- Renforcer le cadre réglementaire – national et européen – de protection de la propriété intellectuelle, constituant un socle indispensable pour les créateurs comme pour leurs investisseurs.

II | POUR FACILITER LA RELATION ENTREPRENEUR ET INVESTISSEUR CULTUREL

La dissociation du créatif et du financier a la vertu de ne pas mélanger les genres. Elle a aussi ses limites, multipliant les incompréhensions, avortant des projets originaux ne rentrant pas dans les schémas habituels, limitant les capacités d'innovation, sclérosant des filières. Il faut favoriser l'émergence de binôme entrepreneur / investisseur culturel capable de partager un langage (objectifs, échéances), des responsabilités (risques et profits) et des référentiels (évaluation des actifs immatériels) communs.

○ Renforcer l'apprentissage d'un langage commun et de responsabilités réciproques :

cette compréhension nécessite des formations dans les cursus des créateurs sur les ressorts de l'investissement, de la propriété intellectuelle et, plus largement, une sensibilisation aux spécificités de l'industrie créative dans les enseignements financiers, commerciaux et marketing.

○ Faciliter le financement d'amorçage toujours délicat des entreprises créatives, en s'appuyant notamment sur le réseau d'agences de développement dont la mission est de structurer la valeur économique des projets culturels, au regard des attentes et critères des investisseurs avec une incitation financière pour tout dossier ayant fait l'objet de financement par des investisseurs.

○ Sensibiliser créateurs et investisseurs sur les indicateurs économiques et qualitatifs qui président à la décision d'investir dans la culture, en s'appuyant sur les meilleurs retours d'expériences.

○ Développer une labellisation d'intérêt général : Inspiré du modèle de l'agrément de l'association 1901, un label faciliterait la légitimité des agences de développement à recevoir des subventions et leur notoriété auprès des investisseurs comme des créateurs.

III | POUR ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT CULTUREL PRIVÉ

○ Soutenir le 'Creative business angel' : Soutien particulier ou collectif, du 'tiers' au 'cluster', du 'smart' au 'love' money, il constitue le rouage économique indispensable pour faci-

ter l'émergence de créateurs, autant par un soutien logistique (ex. création de référentiel sur l'évaluation des actifs immatériels...) que financier (ex. déduction type TEPA).

○ Ouvrir les critères d'éligibilité : Les critères d'éligibilité des fonds d'investissements dédiés aux entrepreneurs culturels devraient être recensés et valorisés dans un référentiel pour tous les acteurs notamment les agences de développement à même de conseiller et accompagner les entrepreneurs.

○ Encourager le financement culturel collectif (ou crowdfunding). Pour encadrer et protéger les démarches individuelle et démocratique, des dérogations sur la protection de l'épargne publique sont nécessaires. Elles peuvent être intégrées dans le cadre de la révision du Small Business Act Européen, créé en 2008. Quatre critères se complètent : un encadrement pour une catégorie d'actifs précis (ex. droits de propriétés...), un montant maximal de financement par projet ou entreprise, un nombre limité de souscripteurs et une limite de montant par individu.

○ Revaloriser la coopérative. Ce statut efficace pour les structures de spectacles vivants – surtout s'il est adossé à un objectif de professionnalisation et de visibilité économique – peut accroître leur attractivité auprès de financeurs privés autant que publics.

○ Encourager le mécénat culturel, outil d'implication individuelle et sociétale. Encadré, le mécénat culturel a démontré son efficacité pour le développement durable et la culture. Il est l'un des moyens de renforcer le financement d'actions d'intérêt général par des mécanismes qui doivent être élargis ; d'une part aux PME, et d'autre part, harmonisés sur l'ensemble des pays de l'Union européenne (comme le mécénat de compétences, non reconnu dans de nombreux pays).



PROPOSITION DU FORUM D'AVIGNON

DE LA CRÉATIVITÉ DANS LES MODÈLES DE FINANCEMENT DE LA CULTURE

Nos convictions

La culture exige un investissement personnel et financier, individuel et collectif : un engagement qui ouvre nos horizons intellectuels, une convivialité singulière faite de curiosité et de découvertes, un investissement économique pour développer les secteurs culturels et créatifs et rendre possible les projets. Le Forum d'Avignon souhaite qu'investissements culturels et productifs ne soient pas opposés, mais considérés comme créateurs de valeur, d'emplois et de lien social.

La culture est un investissement créateur de valeur(s)

Représentant 2.6 % du PIB de l'Union européenne et 14 millions d'emplois, les industries culturelles et créatives (ICC) génèrent plus de 600 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an¹. Or, 85 % des entreprises de ce secteur éprouvent des difficultés à trouver des financements.

Au-delà de leur contribution directe au PIB et à l'emploi, d'autres rapports² confirment que ces industries hautement innovantes apportent des expériences nouvelles et enrichissantes aux citoyens, et constituent d'importants moteurs de l'innovation économique et sociale dans de nombreux autres secteurs.

Le Forum d'Avignon partage la conviction que si l'Europe veut rester compétitive, elle doit favoriser les conditions permettant à la créativité et à l'innovation de s'épanouir. Les ICC sont à même de jouer un rôle majeur dans l'émergence d'une nouvelle culture entrepreneuriale, en aidant les citoyens européens à acquérir les compétences créatives et interculturelles dont ils ont besoin.

« Les Européens forment ce que j'appelle un être historique – ou « une réalité indivise », pour reprendre l'expression de Julien Benda - en ceci qu'ils ont partagé les mêmes situations, connu les mêmes conditions, vécu les mêmes événements. Cette aventure partagée les amène à appartenir à une même communauté culturelle. Communauté de valeurs, de certitudes, de gestes et de mythes qui tire son nom du continent dans lequel elle s'est inscrite. Ces ensembles de caractères acquis au cours des siècles ne passent pas par des gènes, pas plus que par des races. Ils proviennent d'une atmosphère culturelle qui pèse sur un comportement, une manière d'être au monde. Voilà ce qui définit l'Européen. »

Charles-Olivier Carbonell,
Une histoire européenne de l'Europe. Privat 1999.

¹ – Livre Vert 'Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives' de la Commission européenne 2010.

² – « Study on the economy of culture in Europe », 2006 par KEA pour Commission européenne, « Challenges for EU support to innovation in services – Fostering new markets and jobs through innovation », SEC (2009).

L'investissement public et l'investissement privé ne s'opposent pas

Alors que les financements publics dans la culture vont se raréfier – les exemples internationaux ne manquent pas –, l'urgence est d'anticiper des modèles de financement venant non seulement soutenir les subventions publiques mais aussi encourager des solutions privées innovantes.

L'investissement culturel, en phase d'amorçage au préalable d'éventuelles recettes, s'appuie sur trois modes de financement, qui peuvent être combinés : la subvention, le don et l'épargne privée. Du côté des créateurs comme des financeurs, chaque mode de financement est tributaire de contraintes d'objectifs et de réalisations et assorti d'obligations.

Le Forum d'Avignon plaide en faveur de l'organisation de la complémentarité des modes de financements pour favoriser l'émergence de générations d'entrepreneurs et d'investisseurs culturels. Cela suppose d'intégrer et de concilier leurs besoins et leurs contraintes à chaque étape du développement des projets culturels pour les mener à leur terme.

Les pouvoirs publics doivent garder leur rôle d'incitateur

L'investissement dans les industries créatives renforce l'attractivité des territoires, comme plusieurs études récentes³ le montrent. Plus encore que celui d'attirer des compétences nouvelles, l'enjeu sera, demain, de mettre en place les conditions intellectuelles, culturelles et scientifiques locales permettant l'émergence d'une « classe créative » attachée à son territoire, autour de trois dynamiques porteuses de développement durable :

- l'identification et la consolidation du patrimoine culturel matériel et immatériel,
- l'appui sur des filières d'éducation de haut niveau et l'animation d'un tissu des micros et petites entreprises en relation avec ce patrimoine,
- enfin une volonté de cohésion sociale portée par des projets culturels et créatifs fédérateurs.

Xavier Greffe⁴

³ – L'étude Tera Consultants pour Forum d'Avignon (Sept 2011) établit que la relation la plus significative corréle le PIB/habitant d'une ville à ses dépenses culturelles publiques par habitant (investissement et fonctionnement). Cette relation indique que la part des dépenses culturelles des villes représentait, en moyenne, 0,7 % du PIB par habitant, alors que ces seules dépenses expliquent près de 9 % du PIB par habitant. Voir aussi l'étude Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon 'Entreprendre et Investir dans la culture : de l'intuition à la décision' Nov. 2011, p. 25 'À l'heure des évaluations : comment mesurer l'impact non économique ?'

⁴ – Xavier Greffe, « La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire à la nation culturellement créative. » p. 4 DEPS – Mai 2006.

Le Forum d'Avignon réaffirme la nécessité de soutenir collectivement et individuellement l'économie créative et culturelle, sa contribution à l'attractivité des territoires et la création d'emplois locaux, son rôle exemplaire dans le développement de la cohésion sociale.

1 VALORISER L'INVESTISSEMENT CULTUREL COMME CRÉATEUR DE VALEUR

1.1 Revaloriser les ressorts de l'investissement culturel

'Il faut convaincre qu'investir dans la culture n'est pas aussi risqué qu'on le dit, et sa rentabilité ne relève pas d'une logique de casino ! rappelle Serge Hayat, entrepreneur et investisseur, professeur à l'ESSEC. Investir dans la culture relève davantage du capital développement que du capital risque, et c'est cette démarche que les investisseurs doivent intégrer pour comprendre les entrepreneurs culturels'. Peut-on envisager un investissement culturel autrement qu'un pari hasardeux ou relevant d'une logique de financement de prototype sans possibilité de pérennisation ?

Comme d'autres secteurs de l'économie, l'investissement culturel repose sur trois fondamentaux : une création potentielle de valeur, une évaluation rationnelle du risque pour y parvenir et une responsabilité partagée entre l'entrepreneur et l'investisseur.

L'objectif est de lever les obstacles notamment de formation, comme le notaient les conclusions d'une récente étude du Forum d'Avignon : « Les mesures de politiques culturelles en faveur de l'investissement privé dans la culture doivent s'attaquer avant tout au développement de compétences dans le secteur culturel en vue de l'établissement de relations productives dans le secteur culturel.⁵ »

Le Forum d'Avignon souhaite, grâce à un cadre de référence établi en 2011⁶, montrer aux investisseurs que l'évaluation d'un investissement culturel s'appuie sur des critères économiques et qualitatifs pertinents et mesurables.

Distinguer deux démarches de financements aux implications différentes pour les créateurs comme les investisseurs :

- Le financement direct d'un actif créatif peut, si cela ne nécessite pas d'investissements de démarrage trop importants, s'appuyer sur un flux de recettes générées par l'exploitation des droits (royalties).
- Le financement d'une entreprise, personne morale, s'appuie sur l'évaluation des actifs détenus. Il implique une logique de prise d'intérêts dans le capital, avec des problématiques traditionnelles de sortie et de valorisation pour l'investisseur.

⁵ – Étude Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon 'Entreprendre et Investir dans la culture : de l'intuition à la décision' Nov. 2011, p. 25 'À l'heure des évaluations : comment mesurer l'impact non économique ?'

⁶ – Idem.

« On pourrait dire que je fais de « l'art couture ». Je suis partie d'une enquête créative qui combine mes acquis de designer avec ma connaissance des techniques textiles. Mon travail d'artiste interroge le vêtement en liaison avec la société... et la responsabilité de l'artiste dans la société. Ici l'œuvre est totale. C'est toute l'architecture du projet qui doit être considérée, et non pas uniquement le produit (l'objet) final. Enregistrer ça fait partie du processus de création. Partager des idées c'est plus important que d'avoir un objet fini. »

Lucy Orta,

Process of Transformation
(Éd. Jean Michel Place, 1999).
Styliste, elle dirige l'image et l'identité d'une marque de vêtements, et travaille sur des programmes artistiques personnels et collectifs.

« La propriété intellectuelle demeure ainsi l'élément clé en matière de promotion de l'innovation et de la création. Tous [auteurs, producteurs, distributeurs, agrégateurs, diffuseurs et transporteurs] ont intérêt à sa défense pour assurer la pérennité de la croissance de leurs activités. »

Bruno Perrin,
Ernst&Young⁷.

1.2 Pallier la difficulté de la valorisation des actifs immatériels

Un constat : par souci de clarté, comme l'ont maintes fois observé les entrepreneurs culturels, l'investisseur commence souvent son analyse financière par 'corriger les bilans' en écartant toutes les immobilisations incorporelles. En effet, les règles comptables IASB sont peu appropriées dans le domaine des Industries culturelles et créatives. Elles donnent une trop grande prépondérance aux actifs les plus facilement « appréciables » par les réseaux professionnels d'experts comptables, commissaires aux comptes, banquiers et investisseurs comme les brevets. Dans l'audiovisuel, les programmes de financement de l'innovation sont souvent orientés 'technologies' (équipements, sons...) plus aisément quantifiables.

L'actif immatériel peut de mieux en mieux s'évaluer dans une logique de structuration du risque.

La valeur économique d'un actif immatériel dépasse naturellement la notion de support physique, comme par exemple ; fichiers pour le livre, la musique, le cinéma ou les jeux vidéos, croquis pour les costumes, décors d'un défilé de mode ou une pièce de théâtre...

Les lignes évoluent pour nombre d'investisseurs, pour qui la présence d'actifs, notamment immatériels (parts de négatif d'un film ou d'un programme audiovisuel, copyrights de chansons, masters de disques... voir même, adresse IP, personnage fictionnel, etc.) est un critère d'investissement important.

Pour chaque projet culturel, cette valorisation se traite au cas par cas avec un commissaire aux comptes. Cette nécessité s'impose plus encore dès le préfinancement d'un projet. Toutes sortes d'indicateurs spécifiques sont à la portée des experts participant à l'évaluation des apports.

Le Forum d'Avignon souhaite une mobilisation des investisseurs sur l'évaluation des projets culturels. Si la valorisation comptable de ces actifs n'est en effet généralement pas corrélée à leur valeur de marché, elle peut être déterminée dès l'amorçage par des méthodes adaptées telles que l'analyse des flux financiers futurs (discounted cash flow) et prise en compte dans l'évaluation du risque par l'investisseur.

1.3 Assurer une protection effective des droits de propriété intellectuelle, actifs clés pour tout financement

Indispensable pour le financement de la culture, le Forum d'Avignon insiste sur la nécessité d'un cadre réglementaire – national et européen – solide et pérenne pour les créateurs comme pour leurs investisseurs ; cette protection étant à la base d'investissements culturels de demain.

⁷ – Étude Ernst&Young, 'La propriété intellectuelle à l'ère du numérique. Défis et opportunités pour le secteur Médias et Développement.', Forum d'Avignon 2011.

1.4 Associer l'actif créatif et la logique de 'capital-marque'

Un projet ou une entreprise culturelle, doit s'inscrire dans une logique de durée. Ils doivent créer des repères utiles pour les investisseurs comme pour les consommateurs qui ont besoin de ces balises indispensables pour identifier la spécificité de l'offre.

Le créateur doit valoriser tout ce qui contribue à forger une identification au sens propre, premier stade du 'capital-marque', concept évaluable par l'investisseur et utile aussi pour les consommateurs dans les secteurs où il a besoin de se rassurer. « Quand on crée une marque, il n'y a pas encore d'image, mais seulement une identité définie. Celle-ci est de l'émission, de la stratégie, alors que l'image, elle, est de la réception, du résultat, selon le professeur Jean-Noël Kapferer⁸. L'identité est le socle unique d'une marque, alors que l'image est la façon dont elle est perçue par le public. »

La marque confère un sens et une pérennité aux parties prenantes de l'entreprise, tout en donnant une tangibilité qui permet – notamment – d'évaluer la créativité. Parmi les indices de mesures de la force et la valeur d'un 'capital-marque' ; l'attachement, et le différentiel de prix que les consommateurs sont prêts à payer pour cette marque.

« Le copyright et les marques sont indissociablement liés ». Le professeur Olivier Bomsel⁹ souligne que « le rôle industriel des médias n'est pas tant de financer, assembler et diffuser sur des supports ad hoc des expressions signifiantes, que de filtrer, nommer, éclairer, labelliser 'qui parle', et de bâtir autour de ces signaux des marques connotatives enrichissant le sens et abaissant les coûts de transaction. Les médias créent des marques qui deviennent le support symbolique de l'expression grâce auquel « l'œuvre » acquiert à la fois son statut signifiant et sa dimension publique ou commerciale. »

Le Forum d'Avignon propose que l'évaluation d'un projet culturel s'appuie sur les repères féconds du capital-marque, élargi à celui de propriété littéraire et artistique.

Dans les ICC, le programme/contenu est souvent un actif plus notoire que « l'enseigne » du producteur.

« Je n'ai pas de grammaire chorégraphique, mon vocabulaire se développe sans cesse. Quand j'étais jeune, je dansais de manière saccadée avec beaucoup de force. Avec la danse contemporaine, je suis devenu "liquide". En compagnie d'Akram Khan ou de María Pagés, j'ai découvert une écriture plus rythmique. Aucun art n'est pur, et le mien, encore moins. C'est comme cela qu'il vit : grâce à l'échange. »

Sidi Larbi Cherkaoui,
Télérama.fr, 07/07/2011 propos
recueillis par Emmanuelle Bouchez.

« Aujourd'hui, il y a tellement de formes de distribution – salles, supports matériels ou virtuels – qu'il est très difficile et très coûteux d'atteindre le consommateur. Les consommateurs ont appris à faire confiance aux marques. On a besoin de la 'distraction de marque' (branded entertainment) pour faire un film qui jouit déjà d'une notoriété au moment de sa sortie. »

Avi Arad,
producteur de Spider Man,
ex pdg de Marvel Comics.
Le Monde, 7 juillet 2012, propos
recueillis par Thomas Sotinel.

⁸ – Jean-Noël Kapferer. *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes* – 2007.

⁹ – Olivier Bomsel, 'Copyright et droit des marques à l'ère numérique' in *Propriété industrielle* – Revue mensuelle Lexisnexis Juriclasser – décembre 2010.

« Les protestants disent que le talent est un don de dieu et qu'il doit être payé. Nous, catholiques, nous sommes coincés là-dessus. C'est ce qui explique qu'il n'y a pas de Jeff Koons, de Damien Hirst à Paris... Je fais partie d'une génération à qui les professeurs répétaient; tu ne peux rien espérer d'autre que de devenir un misérable professeur comme moi. Une révolution a eu lieu : les jeunes qui choisissent les études d'art aujourd'hui se disent en nous regardant qu'on peut y gagner le succès et l'argent, y compris dans un monde en crise. »

Wim Delvoye,

Le Monde du 31 mai 2012 à l'occasion de l'installation de ses œuvres au Louvre.

La formation d'entrepreneuriat créatif Goldsmith de l'ICCE, l'exemple de l'Université de Londres.

Cette formation de l'Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship (ICCE) enseigne les pré-requis entrepreneuriaux (finance, chaîne de valeurs...), de communication (leadership, marketing...) et légales (propriété intellectuelle...) ainsi que les attributs nécessaires la commercialisation de leurs produits/service créatif et/ou culturel. Pour innover par rapport aux différents business models possibles et de développer des compétences, les créatifs et gestionnaires d'entreprise sont invités à partager leur valeur ajoutée. Par exemple, l'innovation par le design est à enseigner non seulement aux futurs designers mais aussi aux futurs manager et ingénieurs, au même titre qu'est enseigné le marketing. <http://www.gold.ac.uk/icce/>

2 FACILITER LA RELATION ENTREPRENEUR ET INVESTISSEUR CULTUREL

2.1 Mettre au point un retour d'expérience sur les notions de responsabilités et de risques

Un constat : 60 % des entreprises dans le secteur des industries culturelles et créatives sont des TPE. Seulement 50 % d'entre elles ont une stratégie de financement à un an et 20 % n'en ont pas du tout¹⁰. Créateurs comme investisseurs doivent être en mesure d'évaluer la portée du projet et son risque pour savoir comment et où ils s'engagent.

Dans le domaine des industries créatives comme dans bien d'autres industries, les notions de responsabilités et de risques demandent à être cernées, viabilisées, voire mutualisées. Pour l'essentiel, la production de contenus créatifs s'appuie, pour obtenir un financement, sur une logique de prévente (pour une avance financière pour l'écriture, la production, le voyage ou la constitution d'équipes...) avec en contrepartie : des droits de distribution, de recettes, d'avantages en nature, de visibilité, d'attractivité ou d'image institutionnelle...

Il est nécessaire de favoriser le dialogue permanent entre toutes les parties prenantes d'un projet d'investissement. L'heure n'est plus à mettre en opposition la dimension culturelle des projets et leur appréciation économique, le créateur comme l'investisseur est dans une prise de risque et chacun doit assumer sa part. De plus, il n'est plus rare de constater qu'une génération d'artistes, très informés, a acquis des habitudes d'entrepreneur.

Comment se prend la décision d'un investissement culturel ? Pour bon nombre des acteurs interrogés dans le cadre de l'étude 2011 de Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon¹¹, « le processus de décision débute comme pour n'importe quel autre type d'investissement; études préalables, réalisation de plans financiers, 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 ».

¹⁰ – Idem Étude de la Commission européenne confiée à l'École des Arts d'Utrecht (Utrecht School of the Arts) – 2010.

¹¹ – Étude Kurt Salmon, 'Entreprendre et Investir dans la culture : de l'intuition à la décision' – novembre 2011.

Le Forum d'Avignon propose qu'un cadre de référence identifiant les indicateurs économiques et qualitatifs qui président à la décision d'investir dans la culture, soit structuré avec les meilleurs retours d'expériences et diffusés largement auprès des parties prenantes.

Ce cadre général d'aide à la décision a pour objectif de sensibiliser les décideurs privés, chaque situation restant au final unique puisque liée à une structure, un territoire, un contexte et à la nature même du projet.

2.2 Renforcer l'apprentissage d'un langage commun et de responsabilités réciproques

L'efficacité d'un langage commun s'appuie sur la connaissance des attentes et contraintes réciproques de l'entrepreneur et de l'investisseur : pour le créatif, intégrer ses objectifs, son besoin d'informations, ses règles prudentielles, sans d'emblée lui faire le procès d'une unique exigence de rentabilité.

Les modalités de cette collaboration déterminante pour la réussite d'un projet créatif se retrouvent généralement consignées par écrit dans un contrat, le pacte d'actionnaires, qui précise entre autres, la responsabilité des décisions, les règles de gouvernance et d'opérations sur le capital.

Le processus passe par une amélioration de la formation, tant des futurs créatifs, que des futurs investisseurs, accompagnateurs de business et prêteurs. Avec pour objectif d'encourager les projets d'entreprise : ex Artem Nancy, Aalto Finland...

Le Forum d'Avignon propose que :

- la compréhension réciproque entre créatif/investisseur se nourrisse de formations dans les cursus des créateurs sur les grands principes de l'investissement (juridiques, comptables, commercial, financier, etc.) et de la propriété intellectuelle,
- mais plus largement, une sensibilisation généralisée aux ressorts de l'industrie créative dans tous les types d'enseignements financiers, commerciaux et marketing (comme les formations aux ressorts de l'imagination créative, au tempo et à la fabrique de la culture...).

2.3 Faciliter la phase d'amorçage de l'entreprise créative

Qu'ils soient en démarrage (seed capital) ou en pré-commercialisation, les entrepreneurs culturels peinent à consolider leur dossier de pré-financement, souvent parce qu'ils n'ont ni le temps, ni la formation nécessaire, ou tout simplement la connaissance des rouages de financement pour maximiser la présentation des qualités de leur projet.

Or, l'essentiel pour le manager culturel est de convaincre – au-delà de ses proches – le premier investisseur de la pertinence de son projet, de la viabilité de son œuvre, et de la pérennité de sa démarche...

La formation du binôme créatif/gestionnaire, l'exemple de la mission Création de l'HEC ULG Entrepreneurs de l'École de Gestion de l'Université Liège Gestion.

L'objectif de ce programme en équipes pluridisciplinaires de trois participants, coachés par un mentor professionnel est l'élaboration du plan d'affaires d'un nouveau projet d'entreprise en vue de la recherche d'un financement (bancaire ou fonds propres). Il vise à aborder une dynamique de projet à 360° (aspects stratégiques, commerciaux, opérationnels, humains, financiers, légaux...). Il peut s'agir d'une entreprise en cours de création, récemment créée ou existante mais souhaitant mettre sur pied une nouvelle division ou spin-out.

Exemple français

CDC Entreprises accompagne le management des entreprises dans lesquelles elle investit. Mode et Finance, conseillée par CDC Entreprises, investit dans des PME des secteurs de la mode et du luxe. La qualité et la pluridisciplinarité de l'équipe de management (créateur/gestionnaire) constituent des critères importants de choix d'investissement. Le fonds l'accompagne ensuite dans la structuration de leur pilotage financier et comptable avec le concours d'un cabinet externe.

Exemple belge

S'art SA, fonds d'investissement unique à Bruxelles et en Wallonie, s'adresse aux petites et moyennes entreprises, y compris les associations à but non lucratif. Doté de 16 millions d'euros, ce fruit d'une volonté commune de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles de soutenir le développement de l'économie créative contribue à la création d'entreprises ou au développement de structures existantes pour, par exemple, mener un nouveau projet, créer un produit ou conquérir de nouveaux marchés. Le fonds intervient sous forme de prêts et de prises de participation. L'objectif est aussi d'induire un effet de levier auprès des banques et des investisseurs privés.

En constituant un réseau d'interlocuteurs sensibles aux ressorts des ICC et en écoutant leurs besoins spécifiques, l'objectif est de convaincre des professionnels du financement pour induire ensuite un effet de levier auprès des banques et d'autres investisseurs privés.

Pour faciliter le financement d'amorçage toujours délicat des entreprises créatives, le Forum d'Avignon propose que :

• **les subventions existantes (notamment européennes) s'orientent vers les agences de développement dont la mission est de structurer la valeur économique des projets culturels, au regard des attentes et critères des investisseurs : business plan et structuration financière de l'offre (ou investment-readiness). Ces agences devraient être encouragées avec une incitation financière pour tout dossier ayant fait l'objet de financement par des investisseurs.**

• **Une labellisation d'"intérêt général" (inspiré du modèle de l'agrément de l'association 1901¹²) des agences de développement facilite leur légitimité à recevoir des subventions, et leur notoriété auprès des investisseurs comme des créateurs.**

3 ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT CULTUREL PRIVÉ

Chaque jour des créateurs se découragent, faute de soutien, d'expérience ou de réseaux, rappelant l'importance de ces 'business angels', ces conseillers et gestionnaires dans l'ombre des créateurs, pouvant prendre de multiples visages : experts, incubateurs, pépinières d'entreprises, smart ou love money... beaucoup de solutions, individuelles ou collectives qui ont montré leur efficacité pour créer des écosystèmes créatifs pérennes.

3.1 'Le creative business angel', un rouage indispensable à l'amorçage

Si le 'business angel' peut s'incarner dans de multiples formes juridiques – publiques : 'clusters' (régions, universités, EPIC...), structures mixtes (PPP), ou privées; incubateurs, trusts (family investment), experts (tiers de confiance) voir 'tiers investisseur' concept issu du secteur énergétique¹³ – ces acteurs écono-

¹² – L'agrément d'utilité publique énonce plusieurs critères qui pourraient être repris comme être ouvert à tous sans discrimination, présenter des garanties suffisantes, avoir une gestion et des critères transparents, ne procurer aucun avantage exorbitant à ses membres et ne pas agir pour un cercle restreint; faire preuve de sa capacité à travailler en réseau avec d'autres partenaires, notamment associatifs...

¹³ – Dans le domaine de l'ingénierie financière, on parle de « tiers investisseur » pour désigner un partenaire (le tiers, public ou privé) qui intervient dans un système où un client ne pourrait pas acheter seul un bien ou un service, faute d'avance suffisante de fonds. Un tiers investisseur fournit un ensemble de services « clé en main » : des services; de bureaux d'études ou d'ingénierie, d'installation, d'exploitation et de maintenance ainsi que de financement, dont le coût dépend des économies d'énergie générées.

miques permettent d'augmenter les soutiens économiques et financiers vers les industries culturelles.

Par leur expertise, confiance ou légitimité, se sont eux qui déclenchent ou facilitent des interventions bancaires – notamment des programmes de prêts à des taux d'intérêt préférentiel aux activités culturelles.

L'implication des investisseurs privés peut être facilitée par l'implantation et l'interaction entre jeunes pousses au sein de pépinières d'entreprises.

Le site Bordeaux Euratlantique se définit par exemple, comme un levier pour une économie créative en plein essor (architecture, imagerie 3D, jeux vidéos, musiques amplifiées, BD, design, édition, numérique...). Un foisonnement d'étudiants, d'artistes, d'entrepreneurs, d'habitants, de salariés, de spectateurs, de visiteurs génère un territoire dynamique, un terreau porteur, des potentialités à saisir. Des réseaux, des associations implantées dans les quartiers (Collectif du Grand Becier, Astrolabe, Les Bains Douches, La Boulangerie, la Ressourcerie, Monts et Merveilles, Phenix, Friche and Cheap...) en renforcent l'identité, l'animation et la créativité.

Le Forum d'Avignon souhaite valoriser le 'business creative angel' (soutien particulier ou collectif, du 'tiers' au 'cluster', du love au smart money) comme un rouage économique indispensable à l'émergence de créateurs, autant par son soutien logistique (ex. création de référentiel sur l'évaluation des actifs immatériels...), que financier (ex. déduction type TEPA).

3.2 Le fonds d'investissement, une étape clé vers le développement

Spécialisés ou non, ils peuvent apporter des effets leviers importants pour les entrepreneurs.

Mais ils doivent être autoportants par une rentabilité qui leur permette d'offrir à échéance une plus-value à leurs souscripteurs. Comme par exemple, le 'Fonds Patrimoine et Création' de CDC Entreprises en France ou le fonds S'art en Belgique...

Exemple le rôle des fonds Fonds Patrimoine et création 1 & 2 gérés par CDC Entreprises

Financer des entreprises culturelles et patrimoniales indépendantes par un investissement en fonds propres de long terme et d'investir suivant les pratiques de marché tout en palliant le difficile accès aux capitaux privés pour les PME rentables de ces secteurs.

Leur approche singulière repose sur une forte expertise sectorielle, un investissement de long terme adapté aux cycles de

«Un Business Angel, c'est quelqu'un qui investit de l'argent, mais surtout passe un temps fou à conseiller les patrons de jeunes entreprises innovantes. C'est presque du bénévolat, nous faisons surtout attention à la personnalité de l'entrepreneur : il ne doit pas être trop sûr de lui, ni solitaire ou borné... Un ange met à disposition de l'entrepreneur son carnet d'adresses, son expérience, ses compétences... mais sans décider lui-même.»

Françoise Nicoulet,
Présidente du Club d'investisseurs,
les Sud Angels – Le Monde
du 15 mai 2012, cité par Julien
Dupont-Calbo dans.

création de valeur des secteurs couverts, un investissement minoritaire (accompagnement stratégique versus contrôle opérationnel) et une « marque investisseur » CDC prestigieuse qui institutionnalise les entreprises affiliées vis-à-vis de leurs partenaires financiers.

Pour faciliter les financements, différents mécanismes de garanties constituent pour les investisseurs un effet positif pour porter des projets. Ces mécanismes ont fait la preuve de leur efficacité dans le financement du cinéma et des industries culturelles.

Exemple une garantie sous forme de participation en risque : la garantie de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), ouverte aux établissements de crédit et organismes financiers, constitue une participation en risque dont le seul bénéficiaire est la banque, et non l'emprunteur. Avec le Fonds de garantie MEDIA pour la production (FGMP), l'IFCIC a mis en place depuis 2010 un dispositif qui vise à soutenir l'industrie cinématographique européenne, en facilitant l'accès au crédit des sociétés de production indépendantes établies dans les pays participant au programme MEDIA. Le FGMP permet ainsi de garantir à hauteur de 55 % des prêts octroyés par des établissements de crédit européens aux sociétés de production cinématographique indépendantes pour le financement de la préparation et/ou de la production de leurs œuvres.

Le Forum d'Avignon propose que les critères d'éligibilité des fonds d'investissements dédiés aux entrepreneurs culturels soient recensés, et valorisés dans un référentiel pour tous les acteurs notamment les agences de développement à même de conseiller et accompagner les entrepreneurs.

3.3 Le financement collectif, un financement culturel démocratique

Le financement collectif, que les anglo-saxons appellent le 'crowdfunding', agrège, autour de centres d'intérêts partagés, des publics prêts à s'allier pour financer des projets. Ils se diversifient sur toutes les formes artistiques : musique, cinéma, bandes dessinées, photojournalisme.

Exemple d'une plate-forme communautaire pérenne, Peopleforcinema

Créée en novembre 2009, elle permet aux internautes de miser sur les plus grands films à l'affiche drainant près de 100 000 €/mois via les versements des particuliers.

Dans le cadre de l'harmonisation européenne, les règles du financement culturel collectif peuvent être intégrées dans le cadre de la révision du Small Business Act Européen, créé en 2008, dont l'impact et les éventuelles modifications sont en cours d'analyse.

Pour développer le financement collectif culturel, des dérogations sur la protection de l'épargne publique sont nécessaires en France et en Europe. Le Forum d'Avignon propose quatre pistes d'encadrement :

- une catégorie d'actifs précis : ex. droits de propriétés...
- un montant maximal par projet : ex. entre 300 000 et 500 000 €
- un nombre limité de souscripteurs : ex. entre 1 000 et 1 500
- un montant limité par individu : ex. inférieur à 5 000 €.

3.4 Le statut coopératif, l'affirmation d'un rôle collectif d'entrepreneur de spectacles vivants

Plusieurs modes d'organisations collectives comme les coopératives peuvent aussi consolider efficacement certaines structures de spectacles vivants, les compagnies de théâtre en particulier. Si certaines limites (accès aux financements, complexité de la gouvernance, statuts) existent, la coopérative permet la mise en œuvre de pratiques et de stratégies de gestion efficaces face aux fragilités spécifiques à leur activité comme la difficulté d'accès à des compétences managériales, l'insuffisance de gestion et financement de leurs besoins d'exploitation, ou la sous-couverture structurelle des frais de fonctionnement.

« L'avantage tient autant au rôle d'entrepreneur que ces coopératives culturelles affirment qu'aux sources de revenus qu'elles diversifient ou aux compétences managériales spécialisées qu'elles mettent en commun. précise le professeur Christine Sinapi¹⁵. L'élargissement des activités en marge du projet artistique (formation, restauration), afin de développer des revenus contributifs en termes de marge permettent une indépendance financière accrue et un taux de subventionnement réduit. »

Le Forum d'Avignon plaide pour la valorisation du statut coopératif de structures culturelles surtout s'il est adossé à un objectif de professionnalisation et de visibilité économique, démarche qui pourrait créer une attractivité auprès des financeurs privés autant que publics.

14 - Idem. McCulloch M., Juno-Delgado E. et Sinapi C. - 2012.

15 - McCulloch M., Juno-Delgado E. et Sinapi C. [2012] « Shared Services Co-operatives in the creative arts », in : Mazzarol T., Reboud S. et Mamouni Limnios E. (ed.), Sustainable Cooperative Enterprise: Case Studies of Organisational, Resilience in the Co-operative Business Model, Cheltenham (UK) : Edward Elgar Publishing, Chapter 12 (à paraître).

La réussite de la forme coopérative dans le spectacle vivant, le comparatif européen.
Les statuts coopératifs impliquent la constitution d'un capital initial et une obligation de mise en réserve d'une partie du résultat, conduisant à une capitalisation accrue de ces structures comparativement aux associations (France, Italie). Des financements dédiés sont en outre accessibles lors de la création sous forme de coopératives (SCIC en France en particulier). Selon Christine Sinapi, « un certain nombre d'enseignements pourrait être tiré de l'observation de ces structures et généralisées au secteur : diversification des revenus, mise en commun de compétences managériales spécialisées, définition de cibles de résultat et de fonds propres »¹⁴.

Aux Etats Unis, la loi du JOBS Act (« Jumpstart Our Business Startups Act ») adoptée le 5 avril 2012, pour stimuler l'émergence de créateurs innovants et d'emplois et pas seulement dans le secteur des ICC a défini un cadre réglementaire précis pour encourager le financement collectif ;

- les start up peuvent lever jusqu'à 50 millions de dollars auprès de 1 000 investisseurs (avant inscription à la SEC),
- et le particulier, investir jusqu'à 10 000 dollars maximum jusqu'au plafond de 10 % de son revenu annuel.

Une philanthropie inédite, le fonds de dotation InPACT. Initiative pour le partage culturel.

Lancé en mars 2012, ce fonds de dotation est une passerelle entre monde associatif et entreprises, entre pouvoirs publics et acteurs privés. InPACT a pour ambition de favoriser le partage, le dialogue et la démocratisation culturels. Il s'engage à œuvrer à la reconnaissance de la culture comme un facteur essentiel de cohésion sociale, d'égalité des chances et d'épanouissement personnel des individus, auprès des publics qui en sont éloignés. Il engage ses (10 premiers) donateurs privés sur la durée; créé pour trois ans, il a vocation à être prolongé. Doté d'une solide gouvernance — conseil d'administration, conseil d'orientation, et un comité consultatif d'investissement — il se conçoit comme 'un incubateur' pour soutenir des initiatives locales. Ce décloisonneur a fonction de générateur, d'accélérateur et de multiplicateur de projets.

3.5 Le mécénat culturel, une participation active au développement durable

Le mécénat (la philanthropie à l'anglo-saxonne, positive et vertueuse) - qu'il soit un investissement personnel ou institutionnel - renforcé par le dispositif fiscal Aillagon de 2003 a permis aux entreprises de considérer leur générosité comme une activité d'intérêt général. Le mécénat a su faire évoluer ses pratiques et la nécessaire déontologie entre mécènes et créateurs. Surtout, il a su agrandir le nombre d'acteurs, notamment en région qui a permis à de petites entreprises de se grouper pour soutenir des projets originaux¹⁶.

« Le mécénat, c'est la conjugaison de la mobilisation de l'état, des autres collectivités publiques, et du corps social en faveur de l'intérêt général. » martèle l'ancien ministre, Jean-Jacques Aillagon. Il s'est imposé comme un outil efficace pour faciliter les liens entre entreprises et créateurs notamment sous la forme du mécénat de compétences.

Le mécénat de compétences développé en France présente deux avantages :

○ pour l'entreprise, c'est une valorisation de ses compétences et un aiguillon fédérateur des collaborateurs tout en renforçant le sentiment d'appartenance;

○ le créateur est pour sa part amené à se frotter aux réalités de l'entreprise et bénéficie d'expertises et de générosité stimulantes pour ce projet.

Ce mode de soutien est bénéfique à toutes les parties prenantes de l'entreprise, même si force est de constater qu'il est plus délicat en période de crise et que la culture est souvent exclue au profit d'autres investissements.

Améliorer l'information et la compréhension des mesures fiscales existantes et prévues constitue une recommandation toujours nécessaire pour faciliter la rencontre des créateurs et des investisseurs.

Le Forum d'Avignon rappelle que le mécénat culturel a démontré son efficacité pour le développement durable et la culture. Il est l'un des moyens de renforcer le financement d'actions d'intérêt général¹⁷ par des mécanismes qui doivent être élargis d'une part aux PME et d'autre part, harmonisés sur l'ensemble de la Communauté européenne (comme le mécénat de compétences, non reconnu dans de nombreux pays).

¹⁶ – Dir. Gén. des Politiques internes de l'Union, 'Promouvoir l'investissement privé dans la culture, juillet 2011- 'La culture au risque du marché. Le mécénat face à ses acteurs', de Renaud Carrier, Jean-Pierre Allinne, L'Harmattan – février 2010.

¹⁷ – Études Kurt Salmon/Forum 2009 et 2010 'sur les liens entre la culture et l'attractivité des territoires



Dans un contexte de tensions budgétaires pesant en particulier sur les pays européens, la culture doit se nourrir de nouvelles façons de penser son rayonnement et son financement. D'autant plus conscient que la culture ne peut être réduite à une seule dimension financière, le Forum d'Avignon réaffirme la nécessité de soutenir collectivement et individuellement l'économie créative et culturelle, pour sa contribution à l'attractivité et au développement des territoires, son potentiel de croissance économique et de création d'emplois et le lien social qu'elle contribue activement à tisser.

Notre ambition : réinventer collectivement la façon d'investir la culture

À travers l'histoire, les créateurs ont su trouver les moyens de vivre de leur travail. Les mutations actuelles, pas seulement économiques, interrogent le sens et la pertinence de leur valeur, et remettent en cause parfois violemment certains modèles. Le Forum d'Avignon veut apporter une contribution active pour l'émergence de soutiens diversifiés d'une culture empreinte d'ambitions, de diversité et d'innovations, loin des anathèmes des déclinologues et du spleen baudelairien (Donald Morrisson, Der KulturInfarkt, campagne de M. Rowney...).

L'appel du Forum d'Avignon à une créativité nécessaire dans les modèles de financement de la culture vise à apporter des réflexions concrètes dans plusieurs perspectives notamment :

O faciliter l'émergence de sources complémentaires de financement de la culture,

O encourager les Européens à puiser dans leurs racines culturelles communes, la modernité d'un projet européen fédérateur, dépassant les frontières, le marché et un destin économique communs.

La feuille de route est claire : c'est dans l'économie du savoir, de la connaissance, de la création et de la culture que reposent la croissance et les emplois de demain. Pour répondre à cet enjeu, plus qu'un doublement des fonds structurels mobilisés (l'impact reste marginal compte tenu du budget initial au regard des ambitions), c'est la façon même d'investir la culture qu'il faut faire évoluer.



**FORUM
D'AVIGNON**

Grand Palais des Champs Élysées
Cours La Reine — Porte C
75008 Paris - France

Email : forum-avignon@forum-avignon.org

Tél. : + 33 (0) 1 42 25 69 10

www.forum-avignon.org