



SOMMAIRE



LES LIEUX INTERMEDIAIRES : BREF HISTORIQUE ET ELEMENTS DE DEFINITION	3
Des initiatives collectives issues de la société civile depuis les années 1970	3
La catégorie « lieux intermédiaires » : une construction politique.....	3
Lieux intermédiaires et tiers lieux : faut-il les confondre ou les distinguer ?	5
LES ACTIVITES MISES EN PLACE PAR LES LIEUX INTERMEDIAIRES ET L'IMPACT DES DYNAMIQUES COLLECTIVES	6
Des espaces de travail mutualisés qui consolident l'activité de leurs résidents	6
Diffusion, ateliers, création partagée : des activités en lien avec le territoire	9
FONCTIONNEMENT INTERNE, EMPLOI ET MODELE ECONOMIQUE	13
Gouvernance et ressources humaines	13
Des modèles économiques hétérogènes	15
BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT DES LIEUX INTERMEDIAIRES	20
Principales difficultés rencontrées et points de vigilance	20
Retour sur les accompagnements de lieux intermédiaires	23
RESEAUX	25
EN SAVOIR PLUS	27
Bibliographie	27

INTRODUCTION

Protéiformes et hétérogènes, les lieux intermédiaires sont des **espaces de travail, de création et parfois de diffusion artistique et culturelle partagés**. Ils proposent des locaux, des équipements, voire des services mutualisés aux artistes et aux travailleurs culturels du territoire où ils sont implantés et accueillent la population à l'occasion d'activités et de manifestations diverses. Ils composent un vaste ensemble de lieux « *non institutionnels, multiculturels, accueillant des collectifs d'artistes, souvent implantés sur des friches industrielles et dans leur grande majorité dans des quartiers défavorisés. Leur objectif est d'aller à la rencontre du public quel que soit le lieu [...] et de créer ainsi une mixité sociale par des initiatives à tarification très réduite, voire parfois gratuite, dans un climat de convivialité¹* ».

Les lieux intermédiaires trouvent ainsi leur place dans un courant où se multiplient et s'amplifient **expérimentations collectives et initiatives coopératives**, qui « *mettent l'art à contribution pour réenchanter la ville, ou entrevoient de nouvelles écologies urbaines qui laisseraient plus de place aux sociabilités et à la participation active des citoyens. Tous ces imaginaires agissent sur les pratiques sociales, mais de façon fragmentée, et souvent avec une faible visibilité²* ». Car, malgré l'intérêt ou la fascination qu'ils suscitent, la capacité d'inventivité et d'adaptation des lieux intermédiaires est méconnue, leur démarche artistique est mésestimée, leur apport économique et social sur les parcours d'artistes et sur leurs territoires d'implantation est minimisé.

La présente fiche a pour objectif de mettre en lumière leurs **caractéristiques propres**, les **activités** qu'ils mettent en place, leurs **modes de fonctionnement et de gouvernance**, bien souvent coopératifs, leur **utilité sociale et économique**, ainsi que les forces et les faiblesses de leur **modèle économique** et de leur **réseau partenarial**. Elle se conclut par un récapitulatif de leurs **besoins récurrents en accompagnement**.

Elle a été réalisée à partir de :

- **deux recherches-actions approfondies (qualitatives et quantitatives)** menées par Opale en 2016 et 2017, en lien avec l'Ufisc :

l'une associant quatre lieux intermédiaires franciliens – Mains d'Œuvres à Saint-Ouen, le 6B à Saint-Denis, la Villa Mais d'ici et les Poussières à Aubervilliers – situés sur le territoire de la communauté d'agglomération de Plaine Commune en Seine-Saint-Denis ;

l'autre réunissant trois lieux intermédiaires de Nouvelle-Aquitaine : la Fabrique Pola à Bordeaux (33), la Gare mondiale à Bergerac (24) et l'Atelier d'initiatives artistiques artisanales (AIAA) à Roquefort (40).

- **l'examen des problématiques rencontrées par les lieux intermédiaires accompagnés par le dispositif local d'accompagnement (DLA)** depuis 2004.

¹ Ceser Île-de-France, « Favoriser l'accès des Franciliennes et des Franciliens à l'ensemble de l'offre culturelle », rapport de la commission culture et communication présenté par Jean-Paul Rueff, 10 décembre 2015.

² Marie-Christine Bureau et Michel Lallement (dir.), *Forum des utopies. Le travail augmenté*, Paris, Le Hangar des Utopies, 2015.

► LES LIEUX INTERMÉDIAIRES : BREF HISTORIQUE ET ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Des initiatives collectives issues de la société civile depuis les années 1970

Nés en marge des institutions, les lieux intermédiaires s'apparentent à un ensemble d'initiatives « *de la société civile, de collectifs, de groupes d'artistes* », liées aux « *mouvements culturels alternatifs*³ », historiquement à l'origine de la création de lieux de fabrique depuis les années 1960-1970 aux États-Unis, puis en Europe et dans le monde⁴. Fréquemment implantés dans des bâtiments désaffectés – usines, entrepôts, hôpitaux... –, les lieux intermédiaires s'inscrivent dans le mouvement des **friches culturelles** qui accompagne, depuis une quarantaine d'années, la reconversion des sites désindustrialisés et la revitalisation de certaines zones rurales. Il s'agit de lieux « *en cours de "reterritorialisation" et de "patrimonialisation" : dans ce lieu abandonné, la société met des valeurs, et les artistes trouvent une source d'inspiration dans le genius loci*⁵ ».

Parmi les précurseurs des lieux intermédiaires, on peut citer avec Fabrice Raffin⁶, socio-anthropologue, le Melkweg à Amsterdam en 1970, l'UfaFabrik à Berlin en 1979, le Confort moderne à Poitiers (86) en 1985 et l'Usine à Genève en 1988. On peut également évoquer, pour la France, le Centre autonome d'expérimentation sociale (CAES) à Ris-Orangis (91) à partir de 1981, l'Antre-peaux à Bourges (18) en 1984, les Frigos à Paris (XIII^e) en 1985, la friche La Belle de mai à Marseille (13) en 1990, la Laiterie à Strasbourg (67) en 1992, Mix'Art Myrys à Toulouse (31) en 1995, etc.

La catégorie « lieux intermédiaires » : une construction politique

Les **dénominations** sont nombreuses et volatiles pour désigner ces lieux culturels atypiques, au croisement des arts et de la société, se déployant en dehors des circuits institutionnalisés : lieux alternatifs, hybrides, indépendants ou intermédiaires, friches culturelles, espaces-projets ou encore fabriques artistiques. En effet, « *la pluralité des situations, la volonté déterminée de ne pas les enfermer dans un label expliquent, bien entendu, l'impossibilité politique de résumer avec un mot-valise ou un groupe nominal qualifié une expérimentation en train de se faire*⁷ ».

³ Françoise Lucchini (coord.), *De la friche industrielle au lieu culturel*, recueil des communications présentées au colloque international pluridisciplinaire de Sotteville-lès-Rouen (14 juin 2012), université de Rouen, 2012.

⁴ Fabrice Thuriot, « Les friches culturelles : de l'expérimentation artistique à l'institutionnalisation du rapport au(x) public(s)... et inversement », communication au colloque « Les arts de la ville et leur médiation », université de Metz, juin 2002.

⁵ Françoise Lucchini, *op. cit.*

⁶ Fabrice Raffin, *Friches industrielles. Un monde culturel européen en mutation*, Paris, L'Harmattan, collection « Logiques sociales », 2007.

⁷ Fabrice Lextrait, *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Paris, ministère de la Culture et Communication, La Documentation française, 2001.

L'appellation d'« espaces intermédiaires » est reprise pour la première fois dans le rapport Lextrait, établi en 2001 à la demande du secrétaire d'État au Patrimoine et à la Décentralisation culturelle, Michel Duffour, qui visait à définir les orientations d'une politique de soutien aux projets « *qui posent de manière originale et singulière les conditions de production et donc de réception de l'acte artistique* »⁸. Créée pour répondre aux préconisations du rapport, une mission interministérielle se constitue, composée de représentants des ministères de la Culture, de la Ville et de l'Économie solidaire, et rejoint l'Institut des villes, prenant pour nom Nouveaux territoires de l'art⁹. Elle accompagne des projets, propose son appui aux collectivités locales et aux services déconcentrés et soutient la mise en place d'une réflexion transversale au sein des ministères. En suivant ce mouvement, de nombreux porteurs d'initiatives vont se définir comme « Nouveaux territoires de l'art » ou « NTA » pendant plusieurs années, avant que l'Institut des villes ne disparaisse en 2009 et que les politiques ministérielles en faveur de ces lieux ne s'étiolent.

Alors que leur nombre ne cesse de croître, Philippe Henry remet au goût du jour la **notion de lieux intermédiaires** dans une étude de 2010. L'expression devient consacrée à l'occasion du forum national des lieux intermédiaires, réuni au Collectif 12 à Mantes-la-Jolie (78) les 28 et 29 janvier 2014. Pendant cet événement se décide la constitution d'une Coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (CNLI) par la centaine de lieux et de réseaux, syndicats et fédérations présents – Actes If, Ufisc, Synavi, Fraap, Thémaa, ArtFactories/Autre(s)pArts, L.I.E.N, Fédération nationale des arts de la rue, etc. Cette coordination ouverte se dote d'une charte et se donne comme objectifs la reconnaissance de la place et du rôle essentiels des lieux intermédiaires dans le paysage artistique et sur les territoires, ainsi que le développement de politiques publiques, nationales et locales, en faveur de ce vaste mouvement artistique et culturel¹⁰.

Reprenant cette terminologie, l'article 3.14 de la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine du 7 juillet 2016 (dite « loi LCAP ») entend « *contribuer au développement et au soutien des initiatives portées par le secteur associatif, les lieux intermédiaires et indépendants, les acteurs de la diversité culturelle et de l'égalité des territoires* ». Cependant, les membres de la CNLI regrettent que, malgré cette mention, le ministère de la Culture n'ait pas développé de politique plus ambitieuse : « *Alors que les annonces officielles et l'apparition de lignes budgétaires spécifiques semblaient annoncer un timide mais réel premier pas vers une reconnaissance spécifique de la contribution de ces lieux (issus d'initiatives de la société civile) à la vitalité et à la diversité culturelle et artistique française, l'établissement d'une liste de 79 structures sous l'intitulé "ateliers de fabrique artistique" donne la sensation d'un simple dispositif supplémentaire dans l'arsenal du ministère de la Culture, permettant au mieux de répondre à quelques manques dans les dispositifs existants* »¹¹.

⁸ Fabrice Lextrait, *op. cit.*

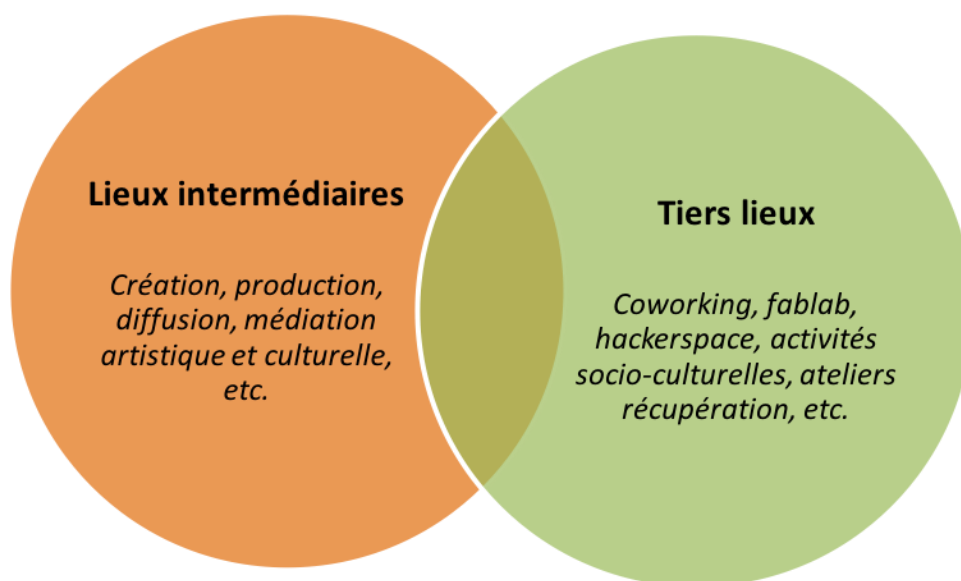
⁹ Frédéric Kahn et Fabrice Lextrait, *Les Nouveaux Territoires de l'art*, Paris, Sujet/Objet éditions, 2005.

¹⁰ www.cnlii.org

¹¹ ArtFactories, « Lieux intermédiaires et indépendants : rentrés par la grande porte de la loi LCAP pour finir dans la poubelle du ministère ? », 6 juillet 2016.

Lieux intermédiaires et tiers lieux : faut-il les confondre ou les distinguer ?

Parallèlement, on assiste depuis quelques années à la floraison de nouvelles initiatives nommées « **tiers lieux** ». Cette appellation englobante, proposée par le sociologue Ray Oldenburg en 1989, amalgame des projets très divers, allant du café à l'espace de *coworking* (ou de cotravail) en passant par les *fablabs* et les *hackerspaces* (ou ateliers de fabrication et de bidouillage numérique). Si les lieux intermédiaires composent un pan du monde artistique et culturel, les tiers lieux collaboratifs sont liés à l'émergence des métiers créatifs du numérique et à la culture *geek*. Comme le souligne Anne Gonon, « *ils partagent avec les lieux intermédiaires une diversité qui semble résister à toute tentative de catégorisation, mais aussi des principes tels que la collaboration horizontale, une grande ouverture, une hybridation des pratiques. Pour autant, ils appartiennent à une tout autre galaxie¹²* ». Par conséquent, nous n'en traiterons pas dans la présente fiche.



¹² Anne Gonon, « Les "nouveaux territoires de l'art" ont-ils muté ? », in *Nectart*, 2017/1 (N° 4), p. 107-119.

► LES ACTIVITES MISES EN PLACE PAR LES LIEUX INTERMEDIAIRES ET L'IMPACT DES DYNAMIQUES COLLECTIVES

Si les lieux intermédiaires sont avant tout des espaces de travail mutualisés hébergeant des équipes artistiques, ce sont aussi des équipements pluriactifs qui accompagnent le développement professionnel et économique de leurs résidents, contribuent à valoriser leurs démarches par des activités de diffusion ouvertes au public, animent les territoires, inventent avec les populations environnantes des modalités de rencontre et d'action culturelle horizontales et participatives et, pour certains, gèrent des espaces conviviaux de bar et de restauration.



Des espaces de travail mutualisés qui consolident l'activité de leurs résidents

► Des espaces de travail partagés

La fonction première des lieux intermédiaires se trouve dans le **partage de locaux et d'équipements professionnels**. En effet, les lieux intermédiaires accueillent des artistes (ou d'autres travailleurs), dont la majorité sont en **résidence permanente**, c'est-à-dire qu'ils disposent d'espaces de travail à long terme. À ces résidents permanents s'ajoutent des **résidents temporaires**, accueillis (parfois sélectionnés) dans le lieu pour des durées allant de quelques jours à plusieurs mois. La proportion de résidents permanents et de résidents temporaires varie d'un projet à l'autre. Elle est à mettre en perspective avec le type d'association qui le fait vivre : tantôt un collectif d'artistes ou de travailleurs culturels constitué en vue d'investir le lieu, tantôt une compagnie de spectacle accueillant d'autres équipes artistiques dans l'espace dont elle dispose en propre.

Outre des espaces privatifs (bureaux, ateliers, etc.), les résidents peuvent avoir accès à des espaces de travail et de vie partagés (*open spaces*, espaces de répétition, d'exposition, de représentation et d'enregistrement, labo photo, atelier de sérigraphie, base de construction, locaux de stockage, ateliers de réparation, cuisine, café-restauration, espaces extérieurs, etc.) et à des équipements mutualisés (matériel son, lumière, d'impression, machines-outils, photocopieur, imprimante, instruments de musique, etc.). Il n'est pas rare que les lieux intermédiaires disposent également d'hébergements pour accueillir des résidents temporaires (gîtes, appartement, etc.), tels la Gare mondiale à Bergerac, l'AIAA à Roquefort, le Shakirail à Paris (XVIII^e) ou Le Chant des possibles à Saint-Menoux (03).

▸ Des espaces d'apprentissage, de coformation et d'appui professionnel

Si le **faible coût des espaces de travail** offerts par les lieux intermédiaires compte parmi les motivations premières des résidents (en tout cas en milieu très urbain), la décision de partager et d'inscrire un moment de son parcours dans un tel projet s'associe également à l'activation d'un « **désir de produire et de vivre "autrement"** », de la part de personnes aspirant « *à un renouvellement des modes d'organisation du travail vers plus de coopération*¹³ ».

Cette dimension coopérative est primordiale dans les lieux intermédiaires, où les dynamiques collectives se structurent autour du partage de savoirs et de savoir-faire (conseils, transferts de connaissances et de compétences, échanges d'informations, etc.). Elles sont d'importants « *vecteurs d'apprentissages individuels et d'apprentissages collectifs*¹⁴ » pour les travailleurs qui y prennent part. Les **échanges informels** entre résidents jouent un rôle important dans les **processus d'acculturation** au champ culturel **et de coformation** entre pairs, d'autant qu'une diversité de pratiques, mais aussi de parcours, se niche dans ces espaces qui s'agencent et se réagencent au gré du développement des projets. En effet, la plupart des lieux intermédiaires accueillent à la fois un noyau dur de fondateurs ou d'anciens, souvent impliqués dans les instances associatives, et de jeunes artistes qui y trouvent un premier espace de travail et d'exposition.

La friche Lamartine à Lyon (69) souligne l'importance de ces échanges dans la vie du lieu : « *Forts de leur pluridisciplinarité et de leurs différents degrés de professionnalisation, les acteurs de la friche Lamartine donnent au lieu son image chaleureusement hétéroclite. L'expérimentation artistique y est favorisée grâce à la proximité des ateliers et à la mutualisation de savoirs, compétences et matériels qui tissent des liens entre les lamartiniens et influent sur leurs productions artistiques*¹⁵. »

Les lieux intermédiaires proposent également des **services mutualisés** à leurs résidents, tantôt formalisés à travers une offre, tantôt au coup par coup en fonction des besoins des équipes accueillies : accompagnement administratif et juridique, aide à la production et à la diffusion, communication, régie technique, conseil artistique, etc. L'appui à la professionnalisation des résidents (et plus largement des artistes du territoire) peut même représenter une activité économique du lieu.

¹³ Marie Deniau, « Nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel », Paris, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 2014.

¹⁴ Marie Deniau, *op. cit.*

¹⁵ friche-lamartine.org

C'est le cas de la Fabrique Pola à Bordeaux, qui propose un dispositif de formation professionnelle individualisé, intitulé Open Ressources, pouvant aller de la simple consultation à un accompagnement approfondi. Mains d'Œuvres, à Saint-Ouen, propose plusieurs formules d'accompagnement des résidents et aide chaque année une cinquantaine d'entités à se structurer, à monter et à diffuser leurs projets. La Coursive Boutaric à Dijon (21) s'est fixé pour objectif de structurer la filière culturelle et créative locale par la conception d'outils d'aide aux entrepreneurs culturels et créatifs. Lauréate de l'appel à projets pour le développement des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), elle met en place un observatoire de l'entrepreneuriat culturel et créatif, un guichet unique d'orientation, une antenne SMart¹⁶, des formations, des activités d'accompagnement, des rencontres professionnelles, etc.

Il arrive aussi que l'association gestionnaire du lieu, en tant qu'unité juridique et économique de production, serve d'outil aux résidents pour le **portage juridique et administratif** de leurs projets : recherche de financements, facturation de prestations, embauches et salaires. L'association est alors mutualisée au profit de jeunes artistes, souvent en début de parcours professionnel et non organisés en personnes morales, ou pour accompagner la réalisation d'actions coopératives impliquant plusieurs résidents. Dans le contexte français, cette forme de mutualisation apparaît comme relativement innovante dans le secteur du spectacle vivant.

▸ **Des espaces de coopération multiforme qui contribuent au développement économique de leurs résidents et du territoire**

Les lieux intermédiaires sont ainsi des espaces où se déploient des **expériences de coopération diversifiées et multiformes**. La majeure partie d'entre elles restent **informelles** et voient le jour indépendamment d'un projet particulier. Il s'agit principalement de coups de main entre résidents, de prêt ou de don de matériel. Ces coopérations ont cependant un impact non négligeable sur le modèle économique des résidents, dans la mesure où elles favorisent une économie de réciprocité qui concourt au développement de l'activité et à en faire baisser les coûts.

Dans certains cas, les coopérations sont formalisées et revêtent des **formes monétaires**. Il peut s'agir d'embauches croisées sur des projets, de sous-traitance, de cotraitance ou de coconstruction d'actions. Dans l'économie de projets caractéristique du secteur culturel, composée de très petites entités et marquée par l'atomisation et la précarité d'une majorité des emplois et des activités¹⁷, « *la proximité des entreprises porteuses [...] est un facteur déterminant de réussite parce qu'elle permet la circulation des idées, des informations et des ressources humaines*¹⁸ ». Dans ce contexte, les espaces de travail mutualisés induisent des solidarités et des flux socio-économiques qui participent à la consolidation et au développement de l'activité de leurs membres, ainsi qu'à leur insertion ou à leur maintien dans un réseau de pairs¹⁹.

¹⁶ SMart est une coopérative de gestion administrative, comptable et financière pour les travailleurs indépendants, les associations et les entreprises du secteur artistique et culturel.

¹⁷ Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Métamorphoses, 2001.

¹⁸ Dominique Sagot-Duvaurox, « Analyse économique des filières culturelles. Une synthèse », rapport pour le conseil régional des Pays de la Loire, Granem, 2012.

¹⁹ Cécile Offroy, *Monographie de Catalyst et de deux espaces de coworking lillois*, Crida, 2014.

Diffusion, ateliers, création partagée : des activités en lien avec le territoire

▸ Des espaces de diffusion et de circulation des démarches artistiques

L'insertion dans un réseau de pairs est soutenue par une certaine **spécialisation disciplinaire** des lieux intermédiaires, qui peuvent regrouper un **ensemble de métiers**, répartis dans les fonctions de création, de production, de diffusion et de commercialisation des œuvres et permettent leur inscription au sein des filières artistiques.

Les lieux intermédiaires ont souvent une orientation disciplinaire principale, par exemple en direction du spectacle vivant – comme le Collectif 12 à Mantes-la-Jolie, le Bazarnaom à Caen (14) ou encore la Nef à Pantin (93), dédiée aux arts de la marionnette ; des arts plastiques et visuels – comme le 6B à Saint-Denis ou Bout[s] du monde à Lorient (56) ; des arts de la rue – comme 37^e Parallèle à Tours (37) ou la Gare à Coulisses à Eure (26) ; de la musique – comme le Confort moderne à Poitiers ou la Lutherie urbaine à Bagnolet (93) ; de l'artisanat d'art et de la construction de décors – comme la Villa Mais d'ici à Aubervilliers ou la Briche à Saint-Denis (93)...

En tant qu'acteurs structurants du champ artistique et culturel, les lieux intermédiaires jouent de fait un rôle important dans la **diffusion des œuvres** de leurs résidents (mais aussi d'autres artistes), en proposant au public des représentations, des expositions, des concerts, des rencontres ou encore des festivals. La diffusion d'œuvres artistiques et l'organisation d'événements (portes ouvertes, soirées, repas, etc.) sont des activités communes à l'ensemble des lieux intermédiaires, mais elles sont développées dans des proportions extrêmement variables selon les projets et leur configuration (superficie, capacités d'accueil, habilitation à recevoir du public, destination des espaces, etc.). *« Aujourd'hui, la plupart [des friches] se trouvent en position de complémentarité avec l'offre culturelle institutionnelle ou associative plus classique, plutôt qu'en opposition, même si elles restent fondées sur des démarches cumulées de fabrication, de diffusion, de circulation, de réception et de participation, davantage que sur des produits finis. Ce sont avant tout des espaces de production artistique non commerciale, avec l'inscription dans un lieu considéré comme une base de travail, avant d'être éventuellement également un centre culturel²⁰. »*

Les lieux intermédiaires comptent généralement de **nombreux partenaires** du monde de l'art et de la culture (théâtres, musées, festivals, galeries, bibliothèques, médias, etc.), qui soutiennent l'insertion des entités résidentes dans les **filières artistiques et culturelles**. Ces partenariats se déploient tant à une échelle locale qu'à une échelle nationale et internationale, assurant la circulation des œuvres et des artistes. Certains lieux s'envisagent ainsi comme des « ruches », des « couveuses » ou des « tremplins » vers une économie de filières plus institutionnalisée. Tandis que d'autres soulignent qu'ils participent à l'émergence de nouveaux écosystèmes artistiques et culturels, les résidents contribuant à faire connaître le lieu et, par ricochet, bénéficiant de sa renommée.

²⁰ Fabrice Thuriot, *op. cit.*

À Toulouse, les lieux intermédiaires Mix'Art Myrys (pluridisciplinaire) et la Grainerie (arts du cirque) fonctionnent en réseau avec l'Usine (Centre national des arts de la rue et de l'espace public) et avec la compagnie Agit pour la mutualisation de matériel technique. Ce « *dialogue étroit entre les équipes techniques des différentes structures permet de rendre possibles un grand nombre de projets qui peuvent accéder ainsi aux conditions techniques nécessaires à la création et à son aboutissement. Cela nous amène naturellement à travailler sur des projets communs, notamment l'accompagnement d'équipes artistiques ou la coréalisation d'événements à plusieurs structures*²¹. »

▸ **Une cohabitation d'entités pluridisciplinaires**

Cela n'empêche pas la plupart des lieux intermédiaires d'accueillir plus largement des praticiens issus de **différentes disciplines artistiques** ou privilégiant les croisements disciplinaires. C'est même une de leurs spécificités par rapport aux lieux de création plus institutionnels, traditionnellement organisés autour d'une discipline. Les lieux intermédiaires favorisent ainsi le « *décloisonnement entre pratiques et milieux artistiques et [une] meilleure transversalité au profit [des] populations*²² ».

On peut citer l'Antre-peaux à Bourges, qui réunit trois associations autour de la promotion de la création contemporaine et balaie des champs aussi divers que les musiques actuelles et expérimentales, l'art contemporain, les cultures urbaines, les arts de la rue et du cirque, la danse, la performance et le théâtre ; ou le 108 à Orléans (45), qui accueille plus de quarante associations (compagnies de théâtre, de danse et d'arts de la rue, structures de production et d'action culturelle, radio, atelier de création multimédia, fédération régionale de musiques actuelles, etc.).

Certains comptent aussi de manière permanente des **entités périphériques au champ artistique et culturel** – travail social, éducation populaire, sport, agriculture, architecture, médias, etc. « *L'assez forte segmentation idéologique et institutionnelle des champs d'activité en France rend [...] plus problématique cette perspective. Elle est bien pourtant au cœur de la conception plus hétéronome et globale de la notion de culture que ces lieux revendiquent historiquement*²³. »

Parmi les lieux intermédiaires qui hébergent des acteurs plus éloignés de la création et de la production artistique, on peut mentionner le 6B à Saint-Denis, qui, aux côtés d'une majorité d'artistes plasticiens (70 %), accueille des structures sociales, des architectes, des associations de développement durable, une collectivité locale, etc. ; ou la Briqueterie à Amiens (80), qui réunit différentes spécialités – théâtre, peinture, vidéo, danse, photo, graphisme, arts plastiques et culinaires, architecture, théâtre de rue, musique, ethno-psychologie, construction mécanique, scénographie, etc. ; ou encore l'AIAA à Roquefort, qui reçoit principalement des équipes théâtrales et des musiciens, mais qui compte également une entreprise agricole et un professeur de yoga...

²¹ mixart-myrys.org

²² Philippe Henry, *Quel devenir pour les friches culturelles en France ? D'une conception culturelle des pratiques artistiques à des centres artistiques territorialisés*, ArtFactories, 2010.

²³ Philippe Henry, *op. cit.*

› **Des lieux en relation avec les populations qui les entourent**

L'objectif de ces lieux « *consiste à construire un rapport à la population, au territoire et à l'art et non un nouveau moyen de consommation culturelle, d'où l'expression d'"espaces intermédiaires". Ce sont en effet des espaces intermédiaires entre les artistes et les populations, essayant de briser les barrières constituées par la chaîne de professionnels, de dispositifs, de structures et de codes instaurés entre les productions et les publics*²⁴ ».

Bon nombre d'entre eux sont implantés dans des zones urbaines sensibles ou dans des zones rurales dites dévitalisées. Ils cherchent moins à capter des publics qu'à inclure les populations locales dans les processus artistiques qu'ils déploient et les espaces qu'ils occupent. Les **expériences de création partagée** avec des habitants ou des acteurs locaux y sont par conséquent plus répandues que dans d'autres lieux culturels.

On pense ici à l'emblématique parade des lanternes des Poussières à Aubervilliers, dont la préparation (confection des lanternes) mobilise près de deux cents habitants et dont la réalisation (déambulation nocturne) en regroupe plus de mille, défilant aux côtés de compagnies d'arts de la rue et de performeurs. Au Collectif 12, les équipes accueillies en résidence temporaire sont « *la plupart du temps hébergées dans la maison du Collectif 12, elles habitent donc à Mantes-la-Jolie le temps de leur résidence, participent à la vie du lieu, s'ouvrent à son environnement et engagent une relation au territoire, qui en retour influe sur leur travail*²⁵ ».

Qu'elles soient à l'initiative des résidents ou des équipes qui font vivre les lieux, ces actions territoriales (ateliers, rencontres, accueil d'initiatives locales, créations participatives, etc.) se caractérisent par un **mode de faire avec les habitants horizontal et collaboratif**. Elles s'expriment moins en matière d'accès à la culture que d'interculturalité ou de dialogue des cultures, tant au sein des lieux intermédiaires où coexistent des expressions et des démarches artistiques très différentes que dans la relation qu'ils entretiennent « *à l'espace public, au(x) territoire(s) et au long terme*²⁶ ». Les lieux intermédiaires apparaissent ici comme des acteurs de premier plan dans ce qui constitue un des enjeux majeurs de la redéfinition des politiques culturelles au prisme des **droits culturels**.

Dans l'instauration de ces « *transactions multiples [entre] acteurs sociaux hétérogènes*²⁷ », **l'hospitalité et la convivialité** jouent un grand rôle. Il n'est donc pas rare que ces lieux se caractérisent par « *la présence d'un restaurant ou d'un café, ouvert en permanence, [qui] favorise la centralité du lieu et l'accès des personnes qui viennent pour des motivations autres que culturelles*²⁸ ».

Mains d'Œuvres à Saint-Ouen a reconverti l'ancienne cantine de l'usine en café-restaurant ouvert au public. Les Poussières à Aubervilliers mettent quant à eux leur cuisine à la disposition des communautés du territoire qui y organisent des soirées de rencontre et de découverte de leurs traditions culturelles. Au 6B à Saint-Denis, connu pour ses soirées électro, les recettes du bar représentent près de 20 % des produits.

²⁴ Fabrice Thuriot, *op. cit.*

²⁵ collectif12.org

²⁶ www.actesif.com

²⁷ Philippe Henry, *op. cit.*

²⁸ Françoise Lucchini, *op. cit.*

Selon une recherche-action réalisée par Opale et quatre lieux intermédiaires de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (93) en 2016-2017, ceux-ci s'imposent comme :

→ **Des espaces de mutualisation**

- 96 % des résidents utilisent les espaces ou les équipements mutualisés.
- 80 % y trouvent un espace de travail à moindre coût.

→ **Des espaces de coopération influant la qualité de vie au travail et le développement économique de leurs résidents**

- 65 % considèrent le lieu où ils travaillent comme un lieu de convivialité et d'émulation.
- 84 % déclarent collaborer avec d'autres résidents.
- 20 % indiquent que ces collaborations donnent lieu à des échanges monétaires.
- Un tiers considère que le lieu leur a permis de développer économiquement leur activité.
- Les résidents estiment de manière unanime que le lieu leur permet en premier lieu d'élargir leur réseau professionnel.

→ **Des vecteurs d'emplois locaux, qui génèrent des retombées économiques pour le territoire**

- On peut estimer à près de 1450 le nombre de travailleurs en activité dans les quatre lieux étudiés.
- 62 % des travailleurs résidents vivent à proximité du lieu où ils travaillent, en Seine-Saint-Denis ou dans les arrondissements limitrophes du Nord-Est parisien.
- De 74 à 85 % des travailleurs résidents fréquentent les commerces de bouche de proximité.
- Un tiers des budgets des structures résidentes et des associations gestionnaires de lieux intermédiaires est dépensé localement en consommations de biens et de services, ainsi que 40 % des revenus nets des travailleurs (Insee, 2014).

→ **Des lieux insérés et impliqués dans le tissu social local**

- 66 % ont des liens avec des habitants du quartier : 61 % s'impliquent localement dans des interventions ou des rencontres, 44 % mènent des ateliers ou des stages, 36 % participent à des manifestations locales (brocantes, fêtes de quartier), 36 % pratiquent de simples relations de voisinage et 22 % élaborent ou coconstruisent des projets avec les habitants.
- 78 % développent des partenariats avec des acteurs du territoire, principalement culturels, mais aussi sanitaires, sociaux ou éducatifs.

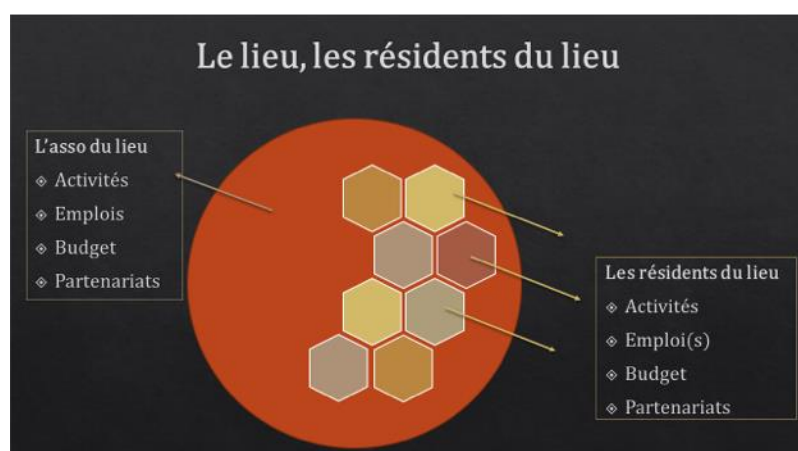
► FONCTIONNEMENT INTERNE, EMPLOI ET MODELE ECONOMIQUE

Gouvernance et ressources humaines

► Des associations dont le fonctionnement repose sur la participation des résidents et le bénévolat

La plupart des lieux intermédiaires sont gérés par des associations loi 1901. Il convient ici de bien distinguer l'association gestionnaire du lieu des structures résidentes, dont certaines peuvent elles-mêmes être constituées en association loi 1901 – les compagnies de spectacle vivant par exemple.

La vie associative des lieux intermédiaires repose en grande partie sur l'**engagement**



volontaire et non rémunéré (ou très partiellement) **de leurs résidents**. Ils endossent les fonctions de support nécessaires à la bonne marche du lieu en plus de leurs propres activités : entretien, organisation et logistique des événements, accueil des résidents temporaires et des publics, billetterie, mais aussi tenue des plannings, comptabilité,

recherche de financements, communication, traitement des demandes de résidences, relations partenariales, etc.

Les **non-résidents bénévoles** contribuent aussi grandement au fonctionnement des lieux intermédiaires. Ce sont généralement des personnes familières des activités du lieu, qui fréquentent les spectacles ou les ateliers et vivent ou travaillent à proximité. Comme dans beaucoup de lieux culturels associatifs, ces bénévoles interviennent lors des événements pour prendre en charge des aspects logistiques (courses, aménagements, fléchage, rangement, *catering*), tenir la billetterie ou le bar et parfois même héberger des équipes artistiques à leur domicile. Comme le souligne le réseau de lieux franciliens Actes If, les lieux intermédiaires s'appuient « *sur une part importante de ressources non monétaires : bénévolat et militantisme des équipes permanentes, malheureusement invisibles*²⁹ ».

À Corpusfabrique, lieu intermédiaire implanté dans un pavillon désaffecté de l'hôpital psychiatrique de Ville-Évrard à Neuilly-sur-Marne (93), une demi-douzaine de patients et de soignants utilisent les espaces de création et contribuent à faire vivre le lieu aux côtés des résidents et des bénévoles de la ville.

²⁹ Actes If, « État des lieux des structures adhérentes au réseau Actes If. Synthèse réalisée à partir des données 2013 », 2015.

› **Collectif d'artistes ou compagnie avec lieu : deux grands modèles de gouvernance**

Les **modalités de gouvernance** de l'association gestionnaire du lieu sont assez différentes d'un projet à l'autre. On peut distinguer deux modèles récurrents, qui néanmoins n'épuisent pas les formes de gouvernance observées.

- Le modèle qui prévaut lorsque le lieu est piloté par un **collectif de résidents**, essentiellement composé de structures juridiques – associations, petites entreprises culturelles, artisans ou artistes-auteurs –, est celui d'une association de personnes morales et physiques dont les principaux membres sont les résidents. Investis de manière durable et quotidienne dans le projet et le lieu collectifs, ils occupent des responsabilités au sein des instances dirigeantes, dans une logique autogestionnaire. Le conseil d'administration se renouvelle fréquemment et facilement, malgré le turn-over des résidents³⁰. La présidence apparaît comme une fonction stable, personnifiée, incarnée par des « anciens » ou des « fondateurs », trait d'union entre les projets et la mémoire de l'association.
- Dans les lieux intermédiaires dirigés par une **compagnie de spectacle vivant**, le modèle de gouvernance s'apparente davantage à celui d'une compagnie avec lieu, qui accueille et accompagne d'autres équipes artistiques au sein de l'espace qu'elle occupe. Bien qu'ils développent une relation collaborative à l'outil de travail, les résidents temporaires, de même que les salariés de la compagnie (artistes ou techniciens), sont peu présents dans les instances dirigeantes de l'association³¹, dont le recrutement se nourrit en revanche des rencontres avec la population du territoire d'implantation.

Les terminologies employées par les lieux intermédiaires témoignent bien de ces différences : la Fabrique Pola à Bordeaux, administrée par un collectif, est peuplée d'« habitants ». Régies par des compagnies de théâtre, la Gare mondiale à Bergerac reçoit des artistes en « compagnonnage » et l'AIAA à Roquefort est entourée « d'artistes associés ».

› **Des instances de décision coopératives qui ne s'arrêtent pas aux instances dirigeantes**

L'organisation des lieux intermédiaires est rarement structurée autour d'une ligne hiérarchique instituée et verticale. Outre les instances dirigeantes, bon nombre de lieux intermédiaires sont dotés de **comités ou d'assemblées chargés de gérer certains aspects de la vie collective** – événements en commun, conflits entre membres, etc. Ces associations confèrent ainsi le pouvoir non seulement à ceux qui les représentent, mais aussi à ceux qui les font vivre, à commencer par leurs résidents. Certaines de ces instances non formelles accueillent les habitants du territoire, appelés à prendre des responsabilités dans le lieu.

À la Villa Mais d'ici à Aubervilliers, l'organe principal de décision est « l'assemblée mensuelle des villageois », toujours suivie d'un repas. Aux Poussières à Aubervilliers, les habitants du quartier sont à l'origine de certaines activités, tels les bals et les repas partagés. Celles-ci sont coordonnées par leurs initiateurs (artistes ou habitants) et par des participants, au sein de comités de pilotage conçus à cet effet.

³⁰ Anouk Coqblin et Cécile Offroy, « Effets et impact des dynamiques collectives dans trois espaces-projets en Nouvelle-Aquitaine », Paris, Opale, 2017 et Cécile Offroy, « Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (93) », Paris, Opale, 2017.

³¹ Voir à ce sujet la fiche repère « Compagnies de spectacle vivant » d'Opale, réalisée par Bruno Colin et Réjane Sourisseau.

Comme l'écrit Philippe Henry, « *historiquement situés au carrefour d'enjeux multiples, [ces lieux] se sont peu à peu constitués dans une précarité qui les a encore plus amenés à des modes d'organisation non standard. Tous ces éléments font de chaque friche culturelle une organisation de type "adhocratique", c'est-à-dire agencée selon la singularité de chaque situation*³² ».

▸ **Des équipements vecteurs d'emplois locaux, mais fragiles**

Au sein des équipes permanentes qui gèrent et animent les lieux intermédiaires, la **situation des emplois permanents** reste **fragile**, mêlant CDI, CDD, emploi intermittent (CDD d'usage), travail indépendant, auxquels s'adjoignent services civiques et stages. Pour mémoire, dans le secteur culturel, un tiers seulement des emplois salariés relèvent de CDI. Malgré une forte diminution du nombre d'emplois aidés, il n'est pas rare que les lieux intermédiaires recrutent et forment des personnes issues du territoire et éloignées de l'emploi.

Dans les lieux les plus petits, l'équipe salariée permanente (lorsqu'il y en a une) se réduit souvent à un ou deux postes, caractérisés par une grande **polyvalence**. Le travail s'effectue alors en collaboration étroite avec les résidents, qui continuent de prendre en charge certaines tâches liées au fonctionnement et à l'activité du lieu. Dans les espaces les plus importants en revanche, les salariés occupent la quasi-intégralité des **fonctions de support**, et certaines **fonctions productives** (par exemple la programmation des événements du lieu ou l'accompagnement à la professionnalisation des artistes).

En ce qui concerne les résidents, il convient de souligner qu'ils connaissent fréquemment des situations marquées par la précarité. Si les travailleurs du spectacle vivant bénéficient généralement du régime d'assurance chômage des intermittents, qui compense l'alternance de périodes travaillées et chômées dans les métiers du spectacle, les plus précaires restent les artistes plasticiens, qui sont nombreux à vivre grâce au RSA ou à un emploi alimentaire³³.

Même en région parisienne, la grande majorité des salariés permanents et des résidents des lieux intermédiaires **vivent à proximité immédiate du lieu** où ils travaillent. Le cumul des emplois et des équivalents temps plein qui interviennent dans ces lieux comme salariés ou travailleurs indépendants présente l'avantage de mettre en évidence le **poinds socio-économique** de ces espaces, mais il n'est pas toujours simple à mettre en œuvre. Pourtant, si les structures résidentes sont, dans l'ensemble, de très petites entreprises, l'impact économique cumulé de leur activité et de celle du lieu intermédiaire où elles travaillent n'est pas sans retombées sur le territoire.

Des modèles économiques hétérogènes

Les lieux intermédiaires relèvent de l'économie sociale et solidaire, mêlant ressources monétaires et non monétaires, autofinancement et aides publiques dans des proportions

³² Philippe Henry, op. cit.

³³ Claire Gandanger, « Entre RSA et CMU, les vies d'équilibristes des artistes plasticiens », sur *Rue89 Strasbourg*, 3 novembre 2014.

variables³⁴. Mais, contrairement à d'autres types de lieux où des modèles économiques parviennent à se dégager sur les activités de diffusion et de pratique, les lieux intermédiaires présentent de telles variations qu'il faut prendre avec beaucoup de prudence les énoncés de montants et de proportions budgétaires. Fabrice Lextrait, dans son rapport de 2001, précisait déjà en avertissement que « *des structures budgétaires très différentes cohabitent*³⁵ ».

▸ **Des espaces précaires et vétustes, aménagés grâce aux moyens propres des résidents**

Matériellement, les lieux intermédiaires appartiennent généralement à des propriétaires privés ou au domaine public, qui les mettent à **la disposition de projets** de coopération artistique et culturelle pour des durées plus ou moins longues. En milieu rural, il n'est pas rare que le propriétaire soit un des porteurs de projet. En milieu urbain, les propriétaires voient dans ces mises à disposition une possibilité de diminuer les coûts de gardiennage et d'entretien de biens de surface importante, destinés à être vendus mais situés dans des zones en attente d'aménagement et de raccordement aux réseaux de transports. « *On compte depuis 2012 quelque soixante-dix occupations temporaires de friches urbaines en Île-de-France, selon l'IAU. On retrouve la formule à Marseille, Bordeaux, Lyon, Lille, Nantes et dans de nombreuses autres villes*³⁶. » Notons qu'un certain nombre de lieux intermédiaires, notamment parmi les plus anciens, ont été des squats avant de régulariser leur situation à travers la signature d'un bail ou d'une convention d'occupation.

Lors de l'installation dans les murs, il est fréquent qu'un **arrangement** soit négocié avec le propriétaire pour compenser la nécessité de réaliser des travaux d'aménagement, par exemple une remise ou une franchise de loyer. La destination originelle et l'ancienneté du bâti se traduisent bien souvent en vétusté (électricité, toiture, isolation) et nécessitent parfois d'importants travaux d'entretien, d'investissement ou de mise aux normes (incendie, accueil de personnes extérieures, etc.), « *difficiles (voire impossibles) [à mettre] en œuvre [...] sans le concours des pouvoirs publics*³⁷ ». En pratique, ce sont bien souvent les résidents des lieux (artistes ou associations) qui permettent de pallier temporairement ou plus durablement ces difficultés, en y réalisant des travaux. Lorsqu'elles réussissent à convaincre une collectivité (le plus souvent la commune) de leur utilité sociale, il arrive que les associations porteuses des lieux bénéficient d'un relogement dans de nouveaux locaux ou d'une réhabilitation de l'espace qu'elles occupent déjà.

Créée en 1992, la friche culturelle l'Antre-peaux (Emmetrop, Bandits-Mages) occupe les bâtiments de l'ancienne usine Leiseing, propriété de la ville de Bourges. Ceux-ci ont bénéficié, depuis 2014, d'une réhabilitation ainsi que de travaux d'extension et de rénovation du Transpalette, centre d'art contemporain. Autre exemple, celui de la Fabrique Pola à Bordeaux. Après avoir été implanté dans une ancienne gare routière, puis un centre de tri postal et un collège désaffectés, le collectif de dix-sept structures artistiques et culturelles s'installe en 2019 dans une ancienne fabrique de peinture située en bordure de Garonne, dont

³⁴ Bernard Eme et Jean-Louis Laville, « Économie solidaire », in Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio/Actuel, Gallimard, 2006.

³⁵ Fabrice Lextrait, *op. cit.*

³⁶ Antone Calvino, « Les friches, vernis sur la rouille ? », in *Le Monde diplomatique*, Paris, avril 2018.

³⁷ Actes If, *Vers un nouveau mode d'élaboration des politiques (culturelles) publiques ?*, 2014.

elle assure la réhabilitation en partenariat avec les collectivités locales. Ce nouvel équipement comprend des bureaux et des salles de travail, ainsi que des espaces de diffusion et d'accueil du public, un restaurant et une boutique.

› **Structure des charges**

En ce qui concerne les **charges**, il est important d'insister sur la précarité des conditions d'utilisation des locaux rencontrées sur de nombreux sites (sécurité, chauffage, nettoyage, etc.). Plusieurs études³⁸ soulignent une activité très dense au regard des budgets affichés, frôlant parfois la suractivité.

Selon le rapport Lextraît (2001), les **charges de personnel** « *représentent 47 % des charges de ces initiatives. Cette donnée semble être stable dès que le projet est structuré (40 à 50 %)*³⁹ ». Une étude plus récente (2015) du réseau francilien Actes If – qui compte principalement des lieux intermédiaires – indique que les dépenses de personnel de ses adhérents représentent en moyenne 55 % du budget global et varient entre 32 % et 82 % du budget⁴⁰. Il est à noter que les charges de personnel incluent les personnels permanent et intermittent.

Toujours d'après le rapport Lextraît, les **loyers** et les **fluides** représentent en moyenne 10 % du total des charges (14 % pour les structures en location et 2 % pour les structures propriétaires de leurs locaux ou bénéficiant de mise à disposition).

Les **autres dépenses** représentent en moyenne 33 % du budget des structures. Cette catégorie inclut des dépenses de fonctionnement (communication, téléphone, honoraires comptables, etc.), des dépenses artistiques (cessions, reversement de billetterie, coproductions, etc.), les approvisionnements de bar et restauration, les dotations aux amortissements (travaux et matériel), etc.

› **Structure des produits**

La **part de recettes propres** des lieux intermédiaires est loin d'être négligeable, mais elle connaît des écarts importants selon les espaces. En 2001, Fabrice Lextraît les estimait, sur la base de quinze lieux étudiés, à « *environ 30 % de l'activité. Leur composition est très variée (prestations de services, ventes de spectacles, recettes de billetterie). Celles-ci sont singularisées en fonction de l'activité de la structure*⁴¹ ».

Dans les deux recherches-actions menées par Opale sur sept lieux intermédiaires en 2016 et 2017, elles s'échelonnaient de 20 % à 60 % et s'établissaient à 40 % en moyenne. Les participations aux frais, que versent les résidents en contrepartie d'un espace de travail, constituaient la majeure partie des recettes propres des lieux qui accueillent des résidents permanents à l'année. Les espaces de restauration pouvaient également générer une part importante de produits commerciaux. Les lieux intermédiaires comptabilisaient aussi des recettes provenant de la billetterie des spectacles, de la location d'espaces ou encore de la prestation de services mutualisés. Les compagnies de spectacle vivant gestionnaires d'un

³⁸ Fabrice Lextraît, *op. cit.*, 2001 ; Actes If, *op. cit.*, 2015.

³⁹ Fabrice Lextraît, *op. cit.*

⁴⁰ Actes If, *op. cit.*

⁴¹ Fabrice Lextraît, *op. cit.*

lieu percevaient quant à elles des recettes propres non exclusivement liées à l'activité du lieu, mais aussi à leurs activités de création et de diffusion : vente de spectacles, prestations d'ateliers⁴²...

Si ces chiffres ne doivent pas être généralisés, il est intéressant d'observer qu'ils recourent l'état des lieux 2015 du réseau francilien Actes If cité plus haut, qui situe à 39 % le taux moyen de recettes propres de ses adhérents. Pour mémoire, la part d'autofinancement des scènes nationales n'est que de 23 % en moyenne⁴³.

De même, la **part d'aides et de subventions** va presque du simple au triple selon les lieux intermédiaires. Parmi les partenaires financiers récurrents des lieux intermédiaires aujourd'hui, on peut citer la commune, le département, la région et la politique de la ville. Les partenariats avec les intercommunalités demeurent quant à eux structurellement fragiles. Malgré des signes d'intérêt récents, le ministère de la Culture – dont l'intervention s'articule autour des notions de qualité et d'exigence artistiques – reste pour l'instant assez en retrait du fonctionnement et des problématiques de ces espaces⁴⁴. Notons au contraire que plusieurs régions (Île-de-France, Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes...) se sont engagées dans un processus de coconstruction des dispositifs d'aide à ces lieux avec les acteurs concernés. Enfin, les lieux intermédiaires font également appel au **mécénat**.

▸ **Trois exemples de budgets types**

Pour illustrer ces modèles économiques hétérogènes, prenons trois exemples de budgets types se référant à l'année 2015.

Les trois lieux intermédiaires retenus se caractérisent par des implantations diverses (zone rurale, quartier prioritaire d'une petite agglomération et grande métropole), par des modes de gestion différenciés (compagnies de spectacle vivant ou collectif d'artistes) et par d'importants écarts en matière d'emplois, de composition des recettes propres et de budgets (allant de 150 000 € environ à plus de 300 000 €).

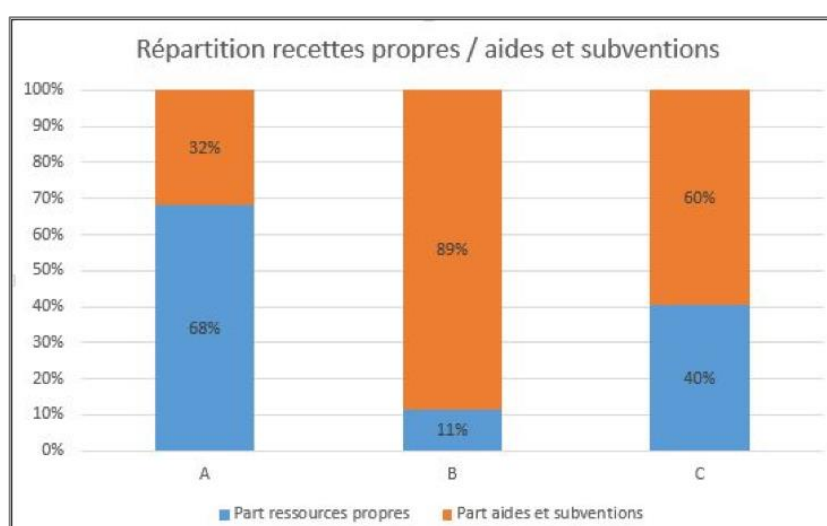
⁴² Pour plus de précisions, on se référera à la fiche repère d'Opale sur les compagnies de spectacle vivant.

⁴³ Philippe Henry, *op. cit.*

⁴⁴ Philippe Henry, *op. cit.*

	Implantation	Gestion	Budget	Nbre d'ETP	Composition des recettes propres	Composition des aides et subventions
Lieu A	Zone rurale	Cie de spectacle	Compris entre 50 000 et 150 000 €	1 ETP permanent 12 intermittents	Vente de spectacles Prestations aux résidents Adhésions, cotisations Billetterie, bar	Commune Communauté de communes Département Région
Lieu B	Agglomération de 30 000 hab., quartier politique de la ville	Cie de spectacle	Compris entre 150 000 et 300 000 €	5 ETP permanents 2 intermittents	Vente de spectacles Adhésions, cotisations Billetterie, bar	Ville Département Région Politique de la ville Mécénat Aides à l'emploi
Lieu C	Métropole de plus de 500 000 hab.	Collectif d'une vingtaine de structures	Supérieur à 300 000 €	7 ETP permanents	Participation aux frais des résidents Prestations aux résidents Adhésions, cotisations Billetterie, bar	Ville Communauté d'aggl. Département Région Ministère de la Culture Aides à l'emploi

La répartition entre recettes propres d'une part (en bleu, *ci-dessous*) et aides et subventions d'autre part (en orange) est significative de l'hétérogénéité de leurs modèles économiques. Dans le lieu B, les résidents bénéficient d'un accès gratuit au lieu. Dans le lieu C en revanche, les résidents versent une participation aux frais en contrepartie de l'espace et des services dont ils bénéficient. Dans le lieu A, les recettes propres sont composées des ventes de spectacles de la compagnie qui gère le lieu et des prestations de service (communication, enregistrement de productions, etc.) auxquels peuvent avoir recours les équipes en résidence. La part d'aides et de subventions y est modeste, notamment en raison de la faible capacité d'intervention de la commune rurale où le lieu est implanté. Le lieu B bénéficie quant à lui de crédits spécifiques alloués par la politique de la ville. L'ancienneté et la situation urbaine du lieu C lui confèrent une bonne visibilité et facilite le dialogue avec les différentes collectivités territoriales dont il dépend et avec la Drac.



► BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT DES LIEUX INTERMÉDIAIRES

Principales difficultés rencontrées et points de vigilance

▸ **Gestion comptable et financière**

Les lieux intermédiaires ne disposent pas toujours d'un poste salarié dédié à la gestion comptable et financière de l'association qui porte le projet collectif. Celle-ci est alors endossée par des résidents, en sus de leurs propres activités artistiques ou culturelles, ou par des bénévoles.

Les difficultés redoublent lorsque l'association porte juridiquement et administrativement les projets de certains résidents ou les projets de coopération internes. En effet, la diversité et la spécificité des régimes d'emploi, d'assurances, de fiscalité ou encore de financements en présence peut **compliquer la gestion associative** (tenue d'une comptabilité analytique, recours à l'intermittence, cohabitation d'activités fiscalisées et défiscalisées, etc.), alors même que le temps ou les compétences disponibles manquent pour s'en acquitter.

▸ **Fonctionnement interne, projet associatif et identité du lieu**

Le fonctionnement collectif et autogestionnaire de nombreux lieux intermédiaires implique une vie associative dense et des ajustements permanents des règles de vie collective, des processus de décision et de la répartition des tâches et des responsabilités. Ce **cadre horizontal, ouvert et évolutif**, doit être préservé, car sa souplesse favorise l'investissement des résidents et des habitants dans la vie du lieu. Il peut néanmoins se révéler insuffisamment protecteur lorsqu'émergent des tensions entre résidents ou avec les salariés permanents, confrontés aux demandes et aux injonctions d'interlocuteurs multiples. Le faible degré de formalisation des tâches et des responsabilités et la suractivité structurelle des lieux intermédiaires peuvent également conduire à l'épuisement des résidents les plus investis et menacer l'équilibre et la pérennité du projet associatif.

L'impact des effets de seuil sur l'organisation des lieux intermédiaires gérés par des collectifs doit aussi être pris en considération. Au-delà d'un certain nombre de résidents et de salariés, l'autorégulation ne suffit plus à garantir l'équité de la contribution des résidents au fonctionnement collectif ni à résoudre les litiges. Dans les lieux les plus importants, les salariés assument l'intégralité des tâches liées au fonctionnement et à la régulation de l'espace collectif, tandis que les artistes sont accueillis comme des usagers du lieu. Cette situation peut à son tour engendrer des tensions entre résidents et salariés, les seconds déplorant la faible implication des premiers et un rapport au lieu perçu comme consumériste.

Les lieux intermédiaires gérés par une compagnie de spectacle sont quant à eux confrontés à des **situations de gouvernance paradoxale**. L'identité de la structure porteuse se confondant bien souvent avec l'identité artistique de son fondateur et directeur artistique, l'ouverture du lieu à d'autres équipes et au territoire ne va pas sans questionner son

autorité de fait et les modèles organisationnels et décisionnels qui en découlent. De même qu'elle vient interroger en retour la légitimité des équipes accueillies et des habitants à intervenir dans la gouvernance d'une association d'abord conçue comme support de l'activité économique de son fondateur. Ces questions sont encore plus aiguës lorsque le directeur artistique de la compagnie est le propriétaire du lieu.

La nécessité de redéfinition de l'organisation interne fait ainsi souvent écho à une phase de crise, dans la mesure où elle est révélatrice des **divergences d'attentes, de valeurs, de visions ou encore d'intérêts** (économiques, professionnels...) qui traversent le projet collectif du lieu, tiraillé entre les identités artistiques ou esthétiques des entités résidentes et l'identité commune.

▸ **Précarité de l'implantation et vétusté du bâti**

Fréquemment implantés sur des sites en reconversion, les lieux intermédiaires sont plus fortement exposés à la pression foncière et plus souvent éphémères que les autres lieux culturels, ce qui n'est pas sans effet sur leur vision stratégique et sur leurs sources de financements. En effet, les partenaires publics rechignent à s'engager durablement auprès d'associations dont le projet a une durée de vie limitée ou incertaine. Les lieux intermédiaires sont en outre régulièrement confrontés à des **difficultés juridiques spécifiques**, liées à la précarité de leur implantation : rupture ou renégociation de bail ou de convention de mise à disposition, menaces d'expulsion, procédures relatives au droit de l'urbanisme et de la construction...

Les **conditions d'occupation des locaux** permettent généralement aux associations gestionnaires du lieu d'en disposer à titre gracieux ou moyennant un loyer modique. Mais elles leur laissent fréquemment la charge du gros œuvre et de la mise en conformité du bâti. Les travaux d'entretien ou d'aménagement et les investissements à réaliser (généralement à perte) pèsent alors lourdement sur les budgets, mais aussi sur la trésorerie des associations. D'autant que les solutions offertes par les organismes de la finance solidaire ne sont pas toujours connues des lieux intermédiaires.

La **vétusté des locaux** n'est pas non plus sans conséquence sur les conditions de travail, voire sur la sécurité des bâtiments : pannes de chauffage, d'ascenseur, absence d'isolation, sinistres, problèmes récurrents d'étanchéité des bâtiments, risques d'incendie, de chutes... De plus, la non-conformité des lieux intermédiaires aux normes des établissements recevant du public (ERP) peut engendrer des problèmes d'assurances et de responsabilité civile et pénale, et constitue un frein majeur et récurrent au développement de leurs activités, notamment de diffusion artistique et de bar-restauration.

Enfin, les lieux intermédiaires installés dans des zones isolées ou enclavées peuvent se trouver confrontés à des difficultés d'accessibilité de leurs locaux par les résidents et les publics qui les fréquentent. L'effervescence qui y règne et le turn-over des équipes artistiques qui y travaillent favorise également les problèmes d'intrusion, de vols, voire de trafics opérés à leurs dépens.

› **Modèle économique et relations avec les partenaires publics**

Bien qu'ils instaurent de multiples partenariats avec des acteurs de différentes natures (structures sociales, éducatives, culturelles, de proximité, commerçants, habitants, etc.), l'originalité de la démarche d'intermédiation des lieux intermédiaires sur les territoires est souvent mal comprise et mal soutenue par les partenaires publics. De même, leur rôle charnière en matière de professionnalisation des jeunes artistes et, plus largement, d'insertion dans les filières et les écosystèmes artistiques et culturels est fréquemment invisible. Cantonnés à un rôle de trublions « underground », ils peinent à obtenir la **considération de leurs interlocuteurs institutionnels**, car ils n'entrent pas dans les critères et les indicateurs des politiques publiques et refusent parfois de s'y conformer. En effet, les lieux intermédiaires se sont construits sur « *une conception culturelle des pratiques artistiques distincte de celle qui domine dans les équipements artistiques et les mondes de l'art institués*⁴⁵ ». De plus, du fait de leur situation particulière, les lieux intermédiaires sont souvent instrumentalisés par des aménageurs et des collectivités, guidés par une ambition de gentrification et d'attractivité du territoire. Les artistes sont alors vus comme des « *créateurs de valeur*⁴⁶ ». Un travail participatif sur la construction d'indicateurs d'utilité sociale respectueux de leurs valeurs et de leur projet peut être nécessaire pour renouer un dialogue constructif avec les partenaires publics.

Le plus souvent, les aides qu'ils obtiennent sont des **aides au projet et non au fonctionnement**, ce qui renforce encore leur tendance à la suractivité, fragilise leur modèle économique et nuit à la permanence de leurs équipes salariées. « *C'est l'empilement de projets sous-financés (puisque aucun d'eux ne prend en compte le fonctionnement des lieux) ; c'est le cumul des tâches et fonctions des salariés ; c'est la suractivité et la surexploitation permanente des locaux, et c'est la réduction des dépenses aux seules charges incompressibles, qui permettent aujourd'hui aux fabriques de financer leurs locaux (loyers, fluides, amortissements de travaux, entretien, etc.), leurs charges fixes de personnel, leurs frais administratifs*⁴⁷... »

Les difficultés évoquées concernant la vétusté du bâti, l'accessibilité des équipements ou encore les difficultés socio-économiques qui caractérisent les populations du territoire ne leur donnent pas toujours la possibilité de rééquilibrer leur modèle économique par **l'accroissement des recettes** de billetterie, de bar-restauration ou de valorisation des espaces de travail mutualisés. Certains lieux peinent même à recouvrir la participation aux frais de leurs résidents, du fait de la précarité économique des entités artistiques qu'ils hébergent.

Enfin, si la part des recettes commerciales (notamment de bar) peut être importante dans un certain nombre de lieux, celle-ci n'est pas sans **implications fiscales** et peut conduire à envisager d'externaliser la gestion de certaines activités. Plusieurs accompagnements DLA relèvent d'ailleurs d'une réflexion sur un passage en SCIC ou sur la création d'une SARL.

⁴⁵ Philippe Henry, *op. cit.*

⁴⁶ Mickaël Correia, « L'envers des friches culturelles. Quand l'attelage public-privé fabrique la gentrification », in *La Revue du crieur*, 2018/3, n° 11.

⁴⁷ Actes If, *op. cit.*, 2011.

▸ **Emploi**

L'inflexion de la politique gouvernementale **d'aide à l'emploi** depuis 2017 a provoqué, pour les lieux intermédiaires comme pour d'autres associations culturelles, une baisse du recours aux contrats aidés, ainsi que des difficultés avérées pour renouveler les postes qui en bénéficiaient. On observe par endroits un accroissement du **recours au service civique**, avec des conséquences sur la structuration de l'association et l'organisation du travail. Le volontariat ne peut en effet se substituer au salariat, que ce soit en matière de lien de subordination, de compétences ou encore d'autonomie, et nécessite un encadrement des volontaires que les lieux intermédiaires ne sont pas toujours aptes à mettre en œuvre. En découle mécaniquement le report d'une partie des tâches sur les résidents et les bénévoles.

La forte diminution des emplois aidés peut aussi favoriser **l'externalisation de certaines fonctions** (comptabilité, administration, communication...) à des structures spécialisées. Plusieurs syndicats et réseaux professionnels s'inquiètent du risque de dégradation des conditions de travail et d'appauvrissement du système collectif de protection sociale que pourrait induire la baisse des soutiens à l'emploi chez de très petites entreprises culturelles d'utilité sociale.

Les lieux intermédiaires œuvrant dans le champ du spectacle vivant ont enfin fréquemment **recours au CDD d'usage (CDDU)**, qui encadre l'emploi des intermittents. Il convient alors de vérifier que les dirigeants de l'association connaissent les règles de recours au CDDU, les risques de contrôle et leurs causes, et qu'ils ont pris des dispositions en conséquence. Il faut noter à ce propos la création, en janvier 2017, du fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (Fonpeps), qui propose neuf mesures, notamment une prime à l'emploi pérenne pour des embauches en CDI (à certaines conditions), des aides à l'allongement des CDDU ou encore des aides forfaitaires sur la masse salariale artistique⁴⁸.

Retour sur les accompagnements de lieux intermédiaires

Vingt-trois friches culturelles et lieux intermédiaires, quarante-quatre lieux de résidence, création et diffusion et huit compagnies ou collectifs avec lieu référencés ont été accompagnés entre 2004 et 2018 dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA), parfois à plusieurs reprises. Il en ressort que le DLA a été sollicité :

- **à titre principal** : sur la consolidation des emplois et du modèle économique, la recherche de financements et de mécénat, l'évaluation de l'utilité sociale et le projet de la structure ;
- **à titre régulier** : sur la gestion financière et comptable de ces lieux, leur organisation interne et leurs perspectives de mutualisation ;
- **à titre marginal** : sur leur gestion des ressources humaines, leur communication, l'évolution de leurs activités et leur fiscalité.

Le tableau suivant reprend les principales problématiques rencontrées, ainsi que les pistes d'accompagnement possibles.

⁴⁸ Pour approfondir, voir les ressources en ligne d'Opale : « Actualité des aides à l'emploi », et « Découvrir l'intermittence », novembre 2018.

	Problématiques rencontrées	Pistes d'accompagnement
Projet collectif	Divergences d'attentes, partage du projet associatif, réactualisation du projet collectif	<ul style="list-style-type: none"> Mise en débat du projet associatif Mise en valeur des complémentarités des résidents Clarification des positionnements individuels et collectifs Révision des statuts
	Mutualisation d'un lieu entre plusieurs associations ou porteurs de projets	<ul style="list-style-type: none"> Cadrage juridique de la mutualisation Cadrage juridique de la mise à disposition (type de bail, de convention...) Création d'une association gestionnaire et définition du projet collectif Fusion de plusieurs associations Prise en compte de la complexification administrative de l'association
	Manque de compétences en matière de gestion	<ul style="list-style-type: none"> Formation des résidents en comptabilité, gestion, recherche de financements... Mise en place d'outils de gestion Réflexion sur la délégation de tâches à un salarié (compétences requises, profil de poste, arbitrages économiques...)
Organisation interne et emploi	Gouvernance partagée	<ul style="list-style-type: none"> Clarification des procédures de décision et des modalités de fonctionnement et de communication Rééquilibrage des responsabilités, agencement du formel et de l'informel Mise en place d'instances de régulation Réflexion sur la rémunération compensatoire de certains résidents Réflexion sur l'élargissement du collectif Formation des coordinateurs Formations autour de la coopération
	Tensions salariés / résidents	<ul style="list-style-type: none"> Clarification de la fonction employeur, des responsabilités et de la ligne hiérarchique Formalisation de procédures de travail, établissement de profils de poste Partage des fonctions entre résidents, salariés et administrateurs de l'association, prise en compte de la polyvalence des tâches Mise en place d'instances de régulation Formations autour de la coopération
	Problèmes de représentativité et de renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur la place des résidents et des habitants dans les instances dirigeantes et opérationnelles Réflexion sur l'élargissement du collectif Réflexion sur la transmission du projet Formations autour de la coopération
	Précarité des emplois	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur la sécurisation des postes en relation avec l'élaboration d'une stratégie de consolidation économique
Modèle économique	Consolidation du modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la négociation d'aides au fonctionnement Appui à la recherche de financements Réflexion sur la stratégie de développement Identification de ressources propres à développer
	Relations difficiles avec les partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> Mise en valeur de l'utilité sociale et du poids économique des activités du lieu sur le parcours professionnel des résidents et sur le territoire Coconstruction du projet avec les collectivités
	Problèmes d'investissement, de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> Formation des dirigeants et des salariés Accès aux grilles d'autoanalyse et outils d'intervention financière des acteurs de la finance solidaire (France active notamment)
	Incidences fiscales de l'activité commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur un passage en SCIC ou sur l'externalisation de certaines activités
Locaux et bâti	Vétusté du bâti, précarité de l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> Appui juridique à la renégociation du bail ou de la convention de mise à disposition Construction d'alliances avec les partenaires publics Négociation d'aides à l'investissement Réflexion sur la relocalisation du projet
	Non-conformité aux normes des établissements recevant du public	<ul style="list-style-type: none"> Négociation d'aides à l'investissement Formation ERP

Actes-If

Créé en 1996, Actes If réunit aujourd'hui trente-trois lieux artistiques et culturels indépendants en Île-de-France. Ces lieux accompagnent la création contemporaine et défendent la diversité artistique et culturelle à travers une éthique du partage et des dynamiques collectives. Ils envisagent l'expérience artistique comme rapport entre les habitants, le territoire, les artistes et les cultures. Issus de la société civile et à but non lucratif, ces lieux indépendants se réunissent autour d'enjeux artistiques, culturels, sociaux et économiques. L'activité du réseau s'organise autour de trois axes : concertation, mutualisation, accompagnement.

www.actesif.com

ArtFactories/Autre(s)pArts

En novembre 2007, l'association Autre(s)pArts, constituée en septembre 2000, a fusionné avec l'association ArtFactories, centre de ressources à l'échelle européenne sur les friches artistiques créé en 2002. Quarante-deux membres sont aujourd'hui réunis pour « *favoriser la mise en œuvre d'un centre commun de réflexion, de recherche et d'action pour la valorisation des projets et des lieux qui organisent leurs pratiques et expérimentations autour de nouvelles [...] relations entre arts, territoires et populations* ». L'objet de l'association s'articule autour du développement d'un espace et d'outils-ressources d'entraide et de coopération (notamment une plate-forme en ligne) pour les lieux ou projets d'art et de culture investis dans des démarches artistiques citoyennes.

www.artfactories.net

Coordination nationale des lieux intermédiaires et indépendants (CNLII)

La CNLII a été constituée en janvier 2014 au Collectif 12 (Mantes-la-Jolie) lors du forum national des lieux intermédiaires. Ce regroupement en coordination répond au besoin urgent exprimé pendant ce forum d'une reconnaissance de la place et du rôle des lieux intermédiaires dans le paysage culturel français et d'une mise en réseau de leurs projets respectifs.

cnlii.org

Trans-Europe Halles

Lancé en 1983, Trans Europe Halles est un réseau européen de soixante-dix-sept lieux de culture indépendants multidisciplinaires installés dans des friches industrielles, marchandes et militaires. Il est une plate-forme d'échanges et de coopération entre ses membres dans une perspective européenne, de soutien et de médiation pour des initiatives en démarrage et de ressources sur la réhabilitation du patrimoine industriel européen en espaces adaptés aux jeunes artistes et aux pratiques culturelles actuelles.

teh.net

Autres organisations sectorielles fédérant des lieux intermédiaires

Différents réseaux, fédérations et syndicats d'employeurs regroupent des lieux intermédiaires au sein de leurs adhérents, généralement sur la base d'une discipline dominante (arts visuels, musique, arts de la rue, théâtre, etc.). Ces organisations sont plus longuement présentées dans d'autres fiches repères d'Opale, relatives à une entrée par secteur d'activités. L'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) regroupe ces organisations sectorielles. Elle est copilote de la mission CRDLA Culture et travaille les enjeux d'accompagnement des structures artistiques et culturelles d'économie solidaire de façon globale.

UFISC - Union fédérale d'intervention des structures culturelles

www.ufisc.org

Fedelima - Fédération des lieux de musiques actuelles

www.fedelima.org

Fédération nationale des arts de la rue

www.federationartsdelarue.org

Fraap - Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens

www.fraap.org

Synavi - Syndicat national des arts vivants

www.synavi.org

Themaa - Association nationale des théâtres de marionnettes et des arts associés

www.themaa-marionnettes.com

Bibliographie

Actes If, « État des lieux des structures adhérentes au réseau Actes if. Synthèse réalisée à partir des données 2013 », 2015.

Actes If, « Vers un nouveau mode d'élaboration des politiques (culturelles) publiques ? », 2011.

Artfactories, « Lieux intermédiaires et indépendants : rentrés par la grande porte de la loi LCAP pour finir dans la poubelle du ministère ? », 6 juillet 2016.

Marie-Christine Bureau et Michel Lallement, *Forum des utopies, Le travail augmenté*, Paris, Collection Le Hangar des Utopies, 2015.

Antone Calvino, « Les friches, vernis sur la rouille ? », in *Le Monde diplomatique*, Paris, avril 2018.

Ceser Île-de-France, « Favoriser l'accès des Franciliennes et des Franciliens à l'ensemble de l'offre culturelle », rapport présenté au nom de la commission culture et communication par Jean-Paul Rueff, 10 décembre 2015.

Bruno Colin et Réjane Sourisseau, « La compagnie de spectacle vivant », Paris, Opale, Fiches repères, 2018.

Anouk Coqblin et Cécile Offroy, « Effets et impact des dynamiques collectives dans trois espaces-projets en Nouvelle-Aquitaine », Paris, Opale, 2017.

Mickaël Correia, « Quand l'attelage public-privé fabrique la gentrification », in *La Revue du Crieur*, 2018/3, n° 11.

Marie Deniau, « Nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel », Paris, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 2014.

Bernard Eme & Jean-Louis Laville, « Économie solidaire », in Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Folio/Actuel, Gallimard, 2006.

Claire Gandanger, « Entre RSA et CMU, les vies d'équilibristes des artistes plasticiens », in *Rue89 Strasbourg* du 3 novembre 2014.

Anne Gonon, « Les "nouveaux territoires de l'art" ont-ils muté ? », in *Nectart*, 2017/1 (n° 4), p. 107-119.

Philippe Henry, *Quel devenir pour les friches culturelles en France ? D'une conception culturelle des pratiques artistiques à des centres artistiques territorialisés*, ArtFactories, 2010.

Philippe Henry, « Les friches culturelles d'hier à aujourd'hui : entre fabriques d'art et démarches artistiques partagées », in Françoise Lucchini (dir.), *La Mise en culture des friches industrielles*, Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2016.

Frédéric Kahn, Fabrice Lextrait, *Les Nouveaux Territoires de l'art*, Paris, Sujet/Objet éditions, 2005.

Élodie Kranklader, « Où fait-on ses courses ? », Insee, 2014.

Fabrice Lextrait, « Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires... Une nouvelle époque de l'action culturelle », Paris, ministère de la Culture et Communication, 2001.

Françoise Lucchini (coord.), *De la friche industrielle au lieu culturel*, recueil des communications présentées au colloque international pluridisciplinaire du 14 juin 2012 de Sotteville-lès-Rouen, université de Rouen, 2012.

Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Métamorphoses, 2001.

Cécile Offroy, *Monographie de Catalyst et de deux espaces de coworking lillois*, Crida, 2014.

Cécile Offroy, « Regards croisés sur quatre lieux de coopération artistique et culturelle de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (93) », Paris, Opale, 2017.

Fabrice Raffin, *Friches industrielles. Un monde culturel européen en mutation*, Paris, L'Harmattan, collection « Logiques sociales », 2007.

Fabrice Thuriot (2002), « Les friches culturelles : de l'expérimentation artistique à l'institutionnalisation du rapport au(x) public(s)... et inversement », communication au colloque « Les arts de la ville et leur médiation », université de Metz, juin 2002.

Dominique Sagot-Duvaurox, « Analyse économique des filières culturelles. Une synthèse », rapport pour le conseil régional des Pays de la Loire, Granem, 2012.