

Avant-propos  p. 1

Alain Herzog

Né en 1952, Alain Herzog est administrateur du Théâtre national de la Colline depuis 1994. Administrateur du Théâtre du Chapeau Rouge en Avignon de 1977 à 1982, il a ensuite successivement occupé la fonction d'administrateur au Centre Dramatique régional de Picardie, de gérant du Chapeau Rouge, de «Chapeau Rouge Films productions » puis du Centre Dramatique National de Saint-Etienne. Il est intervenant auprès de différentes formations en administration et gestion culturelle (Université de Lyon II, de Paris VII, de Buenos Aires, Formation internationale Unesco). Depuis 2003, il est par ailleurs Président de A.R.E.N.E.S. (Association de Représentation des Etablissements Nationaux Entrepreneurs de Spectacles).

Le Théâtre national de la Colline et Alain Françon, que je représente ce matin pour vous recevoir, sont ravis d'accueillir le vingtième anniversaire de la formation de Dauphine. Nous le sommes à plus d'un titre puisque nous avons toujours suivi ses travaux et parce que vous êtes ici dans un lieu emblématique du théâtre public. Je vois dans cet anniversaire un symbole et peut-être un parallélisme, puisque l'établissement dans lequel nous sommes a germé dans l'esprit de Jack Lang en 1981, a été construit à partir de 1982/1983 et inauguré en 1988. Nous fêterons bientôt les vingt ans de l'établissement tel qu'il existe. Il s'agit du premier établissement qui a été exclusivement consacré à l'écriture contemporaine. Cela ne me paraît donc pas absurde que la formation de Dauphine célèbre également ses vingt ans ici. Nous en parlerons tout au long de la journée.

Gilles Duffau

Président de l'Association Biz'Art

C'est la première fois que je prends la parole devant sept cents personnes. Je suis très heureux car je n'aurais jamais pensé que nous arriverions à réunir tant de monde sur ce sujet. Je vous remercie tous d'être venus au premier événement – assez important, organisé par l'association Biz'art.

Je voudrais surtout remercier le Théâtre national de la Colline, Mr Alain Françon et Mr Alain Herzog, de nous accueillir à l'occasion de cet événement. Ils ont fait un travail formidable. Je pense aussi à Sylvie Chojnacki et Fanély Thirion que la plupart d'entre vous ont dû avoir au téléphone ou par mail. Je voudrais aussi remercier l'équipe d'organisation. Je ne vais pas tous les citer car ils sont très nombreux. Je remercie très sincèrement ceux qui ont plus particulièrement pris en charge le déroulé des tables rondes. Nous avons réussi à réunir un plateau intéressant et j'espère que vous retirerez beaucoup d'informations de cette journée.

Parmi les intervenants, je voudrais juste remercier en particulier Peter Vermeulen et Armin Klein qui sont spécialement venus d'Allemagne. Nous aurions dû avoir la présence de Maurizio Scaparro qui s'occupe de la Biennale Théâtre de Venise de l'année prochaine mais qui est retenu au Ministère de la Culture italien justement pour la Biennale. Je vous prie de l'excuser.

p. 3

Nous avons enfin un changement pour la dernière table ronde puisque Pierre Bouteiller nous a fait savoir qu'il était immobilisé pour des raisons de santé. Il ne sera donc malheureusement pas là et c'est Dominique Boutel, qui anime déjà la table ronde n°3, qui prendra en charge au pied levé cette table ronde. Je la remercie sincèrement.

Je remercie également tous les partenaires qui ont permis la tenue de ce colloque. Leurs noms sont projetés ici. Qu'ils soient chaleureusement remerciés. Certains d'entre eux tiennent un stand de l'autre côté, où vous pourrez découvrir leurs activités. Je vous remercie tous de votre présence et je vais maintenant passer la parole à Xavier Dupuis et Patrick Olivier qui sont les codirecteurs du Master « Management des Organisations Culturelles » de Dauphine. Je précise juste que Xavier Dupuis et Patrick Olivier nous ont aidés d'un point de vue pédagogique dans toute l'organisation et le déroulement des débats. Je les remercie de leur aide et je vous souhaite une très bonne journée.

Xavier Dupuis

Chercheur au CNRS et professeur associé à l'Université Paris Dauphine où il dirige, en formation initiale, le Master 2 « Management des Organisations Culturelles » (ex DESS de « Gestion des institutions culturelles ») et le Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Organisations Culturelles (GEROC). Xavier Dupuis a consacré tous ses travaux à l'économie de la culture en s'attachant particulièrement au secteur du spectacle vivant et au thème de l'évaluation des politiques publiques. Il a aussi exercé pendant plusieurs années une activité professionnelle dans le secteur culturel (Opéra Royal de Wallonie et Association internationale du théâtre lyrique – aujourd'hui Opera Europa). Il a collaboré régulièrement avec le Département des Études et de la Prospective du Ministère de la Culture, l'Unesco et le Conseil de l'Europe.

Xavier Dupuis :

Bonjour à toutes et à tous. Je suis très heureux de constater que ce thème réunit autant de monde. Je ne dirai que quelques mots puisque le programme est particulièrement copieux.

Nous fêtons le vingtième anniversaire de ce DESS « Gestion des institutions culturelles », devenu tout récemment « Master Management des organisations culturelles » dans le cadre de la réforme universitaire. C'est un vingtième anniversaire qui a lieu avec un léger décalage, mais l'organisation d'une telle journée demande beaucoup de travail et j'en profite pour remercier particulièrement toute l'équipe de Biz'art autour de Gilles Duffau qui a su s'atteler à ce vaste chantier et consacrer beaucoup de son temps à ce travail. Il y a donc un léger décalage puisque le DESS a été créé en 1985 (il s'est ouvert à la rentrée 1985). C'est l'occasion pour moi et pour nous d'avoir une pensée émue pour Hyacinthe Léna, créateur et initiateur de ce DESS, malheureusement décédé en 2001. Cette journée est aussi une façon de lui rendre hommage et de ne pas oublier le travail très important qu'il a réalisé.

Je ne peux que m'associer à Gilles pour remercier l'ensemble des partenaires et particulièrement le Théâtre national de la Colline, qui a apporté à cette journée un partenariat extrêmement important. Un immense merci à lui, car l'organisation d'une telle journée réclame une logistique que l'association Biz'art ne pouvait évidemment pas assumer à elle seule. J'en profite également pour saluer l'ensemble des participants. Je constate que ce thème mobilise énormément de monde, et plus que ce que chacun de nous avait envisagé. J'y vois la preuve de la pertinence du travail de formation que nous menons depuis quelques vingt années.

Bonne journée à tous et bon travail.

Patrick Olivier

Inspecteur général de l'administration au Ministère de la Culture et de la Communication, il a mené une grande partie de sa carrière, depuis sa sortie de l'ENA, dans la coopération internationale culturelle et audiovisuelle : UNESCO, échanges universitaires, création du service des affaires internationales au Ministère de la Culture, direction d'un organisme audiovisuel européen à Bruxelles. Agrégé de l'université, il a conduit parallèlement une carrière d'enseignant en participant notamment à la création du DESS de « Gestion des institutions culturelles », et en assurant maintenant, comme professeur-associé, la co-direction du Master 2 qui en est issu, après y avoir ouvert en 2002 une filière pour les professionnels en formation continue.

Patrick Olivier :

Bonjour. Cela fait vraiment plaisir de voir cette foule et d'y voir des visages connus quelques fois depuis vingt ans. J'ai vu tout à l'heure quelqu'un qui était parmi nous il y a dix-huit ans. C'est un vrai plaisir de vous retrouver.

Je voulais m'associer à tous les remerciements pour l'association des anciens étudiants qui organise cela et au Théâtre national de la Colline, dont l'accueil logistique est extrêmement précieux, ainsi que les sponsors, qu'il faudra citer.

Je vais très vite laisser la place à Jacques Rigaud. On m'a demandé de le présenter mais je ne suis pas sûr que cela soit nécessaire devant cette assistance culturelle spécialisée. Vous connaissez tous la carrière et les livres de Jacques Rigaud. Nous avons été nourris au lait de ses œuvres. En ce qui me concerne, ma première lecture théorique sur la culture a été *La Culture pour vivre*, qui est un de ses premiers livres. Il y en a eu beaucoup depuis.

Je vais très vite lui laisser la parole ; je voudrais simplement le remercier sincèrement pour l'appui qu'il nous a toujours porté dans ce DESS devenu Master. Il est, comme vous le savez, notre Président d'honneur. Il est intervenu très gentiment, malgré son emploi du temps très chargé, chaque fois que nous le lui avons demandé et que nous avons besoin de ses connaissances sur le mécénat et sur tout ce qu'il a pu aborder au cours de sa carrière. Aujourd'hui, il a une nouvelle fois accepté malgré ses occupations, d'introduire cette journée de débats. Je lui laisse donc chaleureusement la parole.

Introduction p. 6

Jacques Rigaud

Né en 1932 à Paris, Jacques Rigaud est ancien élève de l'ENA. Il en est sorti en 1954 pour être nommé auditeur au Conseil d'Etat. Il est depuis 1985 conseiller d'Etat honoraire. Il a été directeur du cabinet de Jacques Duhamel, ministre de l'Agriculture, puis des Affaires culturelles, de 1969 à 1973. Sous-directeur général de l'UNESCO de 1975 à 1978, il a été ensuite conseiller spécial du ministre des Affaires étrangères Jean François-Poncet. Il fut nommé en 1980 administrateur délégué de la Compagnie luxembourgeoise de Télédiffusion et président de RTL radio en France. Parallèlement, il a assumé un certain nombre d'engagements dans le domaine culturel et à travers l'association ADMICAL qu'il préside depuis sa création en 1979. Il préside depuis avril 2000 le FRAC d'Aquitaine. Il a eu, de 1981 à 1986, la responsabilité de la construction du musée d'Orsay et est l'auteur de plusieurs rapports au gouvernement sur la politique culturelle. Professeur à l'Institut d'études politiques de Paris de 1958 à 1985, il siège aux conseils d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques, de l'Alliance française, de l'INA et du Festival de Cannes.

Bonjour à tous. On m'a en effet demandé de faire cette introduction. Comme le temps est limité - je n'ai que dix minutes, je vais être aussi synthétique que possible.

C'est une drôle d'idée que de demander à un vieux crocodile de venir devant ce jeune public. Cela fait trente cinq ans que je crapahute dans le paysage culturel. Je voudrais dire quelque chose qui va peut-être vous étonner : la politique culturelle n'a pas commencé avec Jack Lang en 1981 et elle ne commence pas davantage au moment où vous-même la découvrez. Le seul service que je puisse vous rendre est de situer tout cela dans une perspective à long terme.

Le paysage culturel, le paysage des institutions culturelles tel qu'il est aujourd'hui, est un millefeuille, un empilement. Chaque étape historique a laissé non seulement des traces et des témoignages, mais une réalité. Nous avons dans le paysage culturel des institutions qui remontent à l'Ancien Régime, que ce soit la Comédie-Française, les manufactures de Sèvres, de Beauvais ou des Gobelins, ou des institutions comme le Mobilier national (ancien « Garde-Meuble royal ») ou la Bibliothèque nationale.

Il y a ensuite le système des Beaux-arts à partir du 19ème siècle et jusqu'à la IVème République, où la vie culturelle était chapeauté par les Académies (Académie des Beaux-arts, Académie de France à Rome et les Prix de Rome), où l'Etat menait une intervention modeste avec peu de moyens financiers mais maintenait une tradition tout à fait ancienne. Il en est resté beaucoup de choses.

Puis il y a eu ensuite la politique culturelle inventée par Malraux, avec cette vision philosophique et presque métaphysique du trésor des œuvres, substitut des transcendances révolues pour ce post-nietzschéen qu'était André Malraux. Tout ceci s'accompagnait d'une administration improbable mais formidable. A part les vieilles demoiselles du Secrétariat d'Etat aux Arts et Lettres de l'Education Nationale, il s'est trouvé sur le marché du travail des gens qui s'appelaient des « administrateurs de la France d'Outre-mer » qu'on a fait venir au Ministère de la Culture. Cela pouvait paraître curieux que ces hommes que l'on imaginait en short et avec sur la tête le casque colonial viennent s'occuper de culture. En fait, ils furent une vraie chance pour la politique culturelle. En effet, ces hommes avaient représenté la France et l'Etat au fond de la brousse africaine et avaient une formation solide de service public ainsi que le sens de la culture de l'autre. Ils n'avaient peur de rien, et surtout pas de l'utopie. Ils ont créé une bonne partie du paysage culturel sur lequel nous vivons encore.

Tout cela a été pris en mains par les professions de la culture et ses militants. Ceux-là ont conçu et mis en œuvre un concept très noble et généreux de « service public de la culture », dont on voit maintenant les limites avec le recul. C'est ainsi qu'à cette époque que j'ai connue, tout ce qui n'était pas le service public de la culture était regardé comme vulgairement et purement

commercial, oubliant que ce n'est pas le théâtre de service public qui avait découvert Audiberti, Beckett, Ionesco et d'autres, mais bien le théâtre privé. De même que les galeries de peinture, qu'on considérait comme des entreprises commerciales, qui ont été les grands mécènes et les découvreurs qui ont imposé la plupart des grands artistes. De même dans l'édition, activité ô combien commerciale : ni Grasset, ni Gallimard, ni Albin Michel ne bénéficiaient de crédits publics, mais ce sont eux qui ont découvert et soutenu un certain nombre d'auteurs. On se rend compte maintenant que la distinction entre un service public noble et une culture commerciale obnubilée par l'argent mérite d'être révisée.

Maintenant, il y a une politique culturelle dont je parlerai dans un court instant, qui consiste à gérer cet héritage multiple et contradictoire et à essayer autre chose. A la fin des années 70, des concepts qui faisaient presque scandale comme ceux d'industries culturelles, d'économie de la culture, de culture en tant que filière d'emplois, sont apparus. Ces concepts qui vous sont familiers ont choqué, comme si la culture vivait en état d'apesanteur économique et qu'il était vulgaire ou tendancieux de parler d'argent, de rentabilité, de productivité. Je me souviens que lorsque Jacques Duhamel avait proposé aux Directeurs de centres dramatiques nationaux de passer de subventions annuelles à des contrats de trois ans, il a fait un tour de table et chacun a demandé des garanties, des protections, des sécurités à la française. A la fin, Jacques Duhamel a dit : « Vous rendez-vous compte que, si je vous donnais tout ce que vous me demandez, vous seriez dans ma main ? Je n'ai aucune envie d'être votre régent. » Roger Planchon, avec un sourire bien à lui, a répondu : « Mais Monsieur le Ministre, nous n'y pouvons rien : vous êtes Louis XIV ». Cela nous a laissés rêveurs, Jacques Duhamel et moi-même...

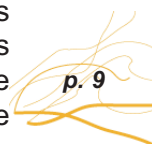


Nous en sommes encore un peu là.

On s'est rendu compte que la culture n'était pas un milieu fermé et qu'elle devait répondre à des quantités de demandes, que le tourisme avait une dimension culturelle, que la distinction entre le divertissement et la pratique culturelle était très difficile à faire, que les nouveaux médias, depuis quelques années, introduisent de nouvelles pratiques, et notamment une culture virtuelle. Cette culture-là était strictement inimaginable il y a trente ans. Je cite souvent cette fable à titre d'exemple : si on avait dit à Diderot au milieu du XVIII^{ème} siècle dans le langage de son temps qu'avec une sorte de lanterne magique et en appuyant sur les touches d'un clavier, il pourrait, s'il vivait jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle ou au début du XXI^{ème}, consulter sur un miroir la bibliothèque de Catherine II, ou y voir les œuvres qui sont chez le roi de Prusse à Potsdam ou encore dialoguer avec d'Alembert ou Helvétius, Diderot aurait probablement parlé de folie. Après réflexion, il aurait peut-être dit « Alléluia », car le rêve de tous les philosophes depuis l'origine du monde serait enfin accompli. C'est ce que nous vivons actuellement avec cette

culture virtuelle qui permet à chacun de vous de consulter toutes les œuvres et d'être en contact avec le monde entier. Mais c'est une culture de reflet, sans cette sensation physique, ce plaisir sensuel que donne la présence physique d'une œuvre et le type d'émotion que nous pouvons ressentir tous ensemble en étant suspendu aux lèvres d'une cantatrice ou d'un acteur dans un vrai lieu de culture. Quels que soient l'inconfort, l'attente, la promiscuité d'une exposition de peintures ou de telle manifestation culturelle, le fait d'être là et de voir cela avec d'autres est quelque chose de différent et peut-être de plus fort et de plus durable dans l'esprit et dans la mémoire que cette culture virtuelle.

Le paysage culturel s'est complètement transformé en trente ans. L'intervention des collectivités territoriales, l'effet de la décentralisation, l'implication limitée et assez bureaucratique de l'Europe, l'émergence du tissu associatif dans le domaine culturel, le mécénat (dont nous reparlerons tout à l'heure), les réseaux nationaux et internationaux de tous les opérateurs culturels (festivals, théâtres, musées, musiques)... L'Europe de la culture est une Europe des réseaux. Ce n'est pas la DG 10 de Bruxelles qui fait que, du Portugal à la Finlande et de l'Irlande à la Grèce, les gens de culture, catégorie par catégorie, travaillent ensemble constamment : c'est l'Europe des réseaux. Toutes ces choses sont des faits nouveaux, tout comme l'autonomie des grandes institutions culturelles. J'ai connu le Louvre sous la coupe étroite de la Direction des musées de France dont il était en quelque sorte un « service extérieur ». Maintenant c'est une grande entreprise publique. Si on peut se poser des questions sur le dynamisme de la politique culturelle, il est vrai que les institutions culturelles, à commencer par le Théâtre national de la Colline, sont des communautés qui ont un projet, une existence propre, une capacité d'initiatives.



Devant tout cela, qu'est devenue la politique culturelle ? Elle a un mérite : depuis les débuts de la Vème République, elle n'a jamais été remise en cause dans son principe et même dans ses grandes orientations ni par la droite, ni par la gauche. Elle existe en tant que telle. Mais elle est fragile et marginale. Quelle est la place, je vous le demande, de la réflexion culturelle dans les lignes des partis politiques de droite ou de gauche ? Nous le verrons l'année prochaine ou peut-être plus tôt, à l'occasion de l'élection présidentielle. Les contraintes budgétaires sont devenues une obsession. Il n'y a plus de marges. J'ai eu à gérer le budget du Ministère de la Culture à l'époque où, d'une année sur l'autre, il y avait de 15% à 20% de croissance, permettant de financer de nouveaux projets. Aujourd'hui, le budget de la Culture est consommé le 1er janvier à midi. Tout est déjà réparti et le Ministère a le plus grand mal à soutenir des initiatives nouvelles.

Nous vivons encore sur des concepts hérités de la période Malraux et des années 70, où on ne connaissait ni nouveaux médias et leurs défis, ni la fracture sociale ou l'exclusion, ni les problèmes de l'intégration, ni les problèmes de la mondialisation.

Il y a dix ans, j'ai préconisé une « refondation » de la politique culturelle. Elle n'a pas été faite, faute d'une véritable volonté politique.

Vous tous, qui allez vivre dans ce monde et qui aurez énormément de difficultés pour assurer un financement qui ne pourra plus être assumé entièrement par les pouvoirs publics (quand je vois que le Ministre du Budget, qui est le vrai tuteur de l'audiovisuel public, a décidé que dans les dix ans qui viennent, il n'était pas question d'augmenter la redevance et qu'il fallait augmenter les ressources publicitaires, on peut se demander quel est le sens d'un service public de l'audiovisuel), vous devrez vivre avec ces réalités et ne pas considérer que les ressources propres qui sont à rechercher en direction du public, des entreprises et des fondations, sont une nécessité : c'est devenu un pis-aller. Il faut maintenir l'idée d'un service public de la culture en le redéfinissant, imposer l'idée que, pour qu'on vive dans ce pays sans s'entretuer, en se comprenant, la culture sous toutes ses formes est quelque chose d'indispensable. Nous avons besoin d'inventer, dans tous les domaines de la culture, des modes d'accès et des pratiques qui puissent concerner le public de votre génération et de celles qui vont suivre, et qui n'ont pas les repères que nous autres, anciens, nous avons. C'est une tâche rudement compliquée, mais ce qui me reconforte, c'est que vous soyez si nombreux à vouloir l'assumer.