

Première Partie

*Manager culturel, artistes et tutelles publiques,
un bon ménage à trois ?*



p. 1

Table Ronde 1

Le gestionnaire dans sa structure.



p. 2

Animation

JADE LINDGAARD

Journaliste au magazine Les Inrockuptibles

Intervenants

JEAN-LOUIS BONIN

Directeur des Affaires Culturelles, Mairie de Nantes

HORTENSE ARCHAMBAULT

Co-directrice du Festival d'Avignon

PASCAL BRUNET

Directeur de Relais Culture Europe

ALAIN HERZOG

Administrateur du Théâtre national de la Colline

JACQUES RIGAUD

Président d'honneur de Biz'Art et président d'ADMICAL

Jade Lindgaard

Jade Lindgaard est journaliste aux Inrockuptibles. Auteur avec Xavier de la Porte, de Le B.A-Ba du BHL, enquête sur le plus grand intellectuel français, La Découverte.

Jade Lindgaard :

Je vais faire une présentation rapide de la première table ronde dont le thème est « le gestionnaire dans sa structure ».

Les participants de cette matinée de débat sont tous des responsables de lieux et de projets culturels à l'échelle locale, nationale ou européenne. Sont-ils pour autant des gestionnaires ou des managers culturels ? Ni artistes, ni élus, ils interviennent à un niveau particulier de la conduite des projets culturels, celui de leur mise en place effective : définition des obligations et des besoins des acteurs en présence, recherche des moyens financiers, allocation des ressources budgétaires ; mais aussi à plus long terme et de façon tout aussi cruciale : construction d'un projet en direction des publics visés et au fond, co-élaboration du projet artistique avec les metteurs en scène, scénographes, directeurs artistiques, commissaires invités et artistes. Voilà notamment pour ce qui est du travail au sein de leurs structures respectives.

Mais à ce travail interne s'ajoute une tâche non moins décisive et d'interface avec l'extérieur, entre autres avec les autorités de tutelle et les éventuels partenaires privés sous forme de mécénat ou autre.

Plus de vingt ans après la mise en place de la décentralisation culturelle, où en sont-ils dans leurs rapports avec leurs autorités régionales et municipales ? Quelle place cela laisse-t-il à l'Etat ? Comment s'inscrivent-ils dans le paysage européen et international ? Quel rapport d'intérêt commun et de contrainte partagée peut-il exister avec les entreprises ? Ce seront quelques-unes des questions qui seront abordées ce matin.

p. 3



Pour cette table ronde, nous avons le plaisir d'accueillir Jacques Rigaud, Président de l'association ADMICAL pour la promotion du mécénat d'entreprise. Il est également Président du Fonds Régional d'Art Contemporain (FRAC) d'Aquitaine et de la Chartreuse de Villeneuve-les-Avignon. Ce sont donc trois types d'expérience différents qui fondent son regard sur tout cela.

Nous avons également Pascal Brunet, directeur de Relais Culture Europe. Relais Culture Europe est un point de contact pour le programme Culture 2000 de l'Union Européenne et cherche à favoriser la coopération et les échanges culturels en Europe par le soutien d'information et d'orientation qu'il apporte aux professionnels de l'espace culturel français. Pascal Brunet a aussi été directeur administratif du Centre chorégraphique national de Rennes et de Bretagne.

Jean-Louis Bonnin est, pour sa part, directeur du développement culturel de la Ville de Nantes depuis 1995 après avoir été directeur des Affaires culturelles de la Ville de Blois.

Alain Herzog, qui est ici chez lui puisqu'il est l'administrateur du Théâtre national de la Colline depuis 1994, est le Président d'ARENES, Association de représentation des établissements nationaux d'entrepreneurs de spectacles.

Auparavant, il a été administrateur du Centre dramatique national de Saint-Etienne entre autres. Là encore, notez la diversité des expériences.

Enfin, Hortense Archambault, co-directrice du Festival d'Avignon dont elle fut auparavant administratrice, a été administratrice de production à l'Etablissement public de la Grande Halle de la Villette.

Voilà une très rapide présentation de nos intervenants de ce matin. Nous allons procéder de la manière suivante : chacun va commencer par une courte intervention de huit minutes maximum de manière à pouvoir ensuite avoir un moment de débat entre eux en retour sur chacune des interventions, et surtout établir au final un dialogue avec la salle.

Pour des raisons d'impératif d'emploi du temps, Jacques Rigaud et Pascal Brunet devront nous quitter rapidement : ils vont donc prendre la parole en premier.

Nous allons commencer avec Monsieur Jacques Rigaud. Vous avez évoqué dans votre précédente intervention la question des entreprises. Il serait peut-être intéressant de se pencher sur la question des rapports d'intérêt commun et de contrainte partagée qui existent entre les lieux et les projets culturels d'un côté et les entreprises de l'autre. Pourquoi avons-nous l'impression que c'est une question qui pose problème ? Pourquoi y a-t-il aussi peu de mécénat culturel en France ?

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.

Jacques Rigaud :

« Peu de mécénat culturel » dites-vous ? Je peux vous garantir que quand j'ai créé ADMICAL en 1979, il n'y en n'avait pas du tout. Aujourd'hui, d'après les dernières informations que nous avons pu recueillir, 18% des entreprises de plus de deux cents salariés pratiquent le mécénat d'entreprise, et pas seulement dans le domaine culturel mais aussi dans les domaines de la solidarité, de l'environnement, de la recherche, de la formation. Mais qui pourrait s'en plaindre ?

D'autre part, il y a beaucoup de formes de mécénat, que nous appelons « croisé », puisqu'il peut s'agir à la fois de mécénat de solidarité et de culture lorsque des actions culturelles en direction par exemple des handicapés, des non-voyants et de catégories particulièrement fragiles, sont menées. C'est intéressant pour la culture.

Il y a certainement encore beaucoup d'efforts à faire, mais le mécénat (et ce n'était pas évident de vous le garantir il y a vingt-cinq ans) s'est acclimaté et enraciné en France. Il est doté maintenant d'un statut juridique et fiscal satisfaisant. La loi de 2003 a doublé les avantages fiscaux du mécénat et a institué un système beaucoup plus clair. La création de « fondations d'entreprise », formule beaucoup plus simple que la formule de « fondation d'utilité publique », possible dès 1990, a connu un

formidable coup d'accélérateur puisque depuis 2003 s'en sont créées autant qu'il en avait été créées entre 1990 et 2003. Le mécénat existe bel et bien.

Mais je l'ai dit et répété à tous les ministres de la culture qui se sont succédés depuis 1980 : « le mécénat n'est pas là pour les fins de mois d'un Etat nécessiteux ».

Le seul service que je puisse vous rendre à vous, actuels ou futurs managers culturels, c'est non pas de vous dire quel est l'intérêt pour vous du mécénat mais de vous dire comment les entreprises le voient et comment il faut aborder celles-ci.

Si vous leur présentez le mécénat comme une variable d'ajustement d'entreprises culturelles en difficulté et en manque de crédits publics, vous n'aurez aucun succès. Les entreprises payent des impôts qui vont notamment à la culture, et on ne peut pas leur demander d'en faire davantage. Quand nous avons eu à convaincre les entreprises de faire du mécénat et notamment du mécénat culturel (c'est par là que nous avons commencé), nous leur avons dit qu'en s'associant à des événements et à des activités prestigieuses et sympathiques, leur image pouvait s'en trouver améliorée. Car figurez-vous, et je vous demande de bien retenir ceci, que l'entreprise ne peut pas être philanthrope. Quand on est mandataire social, et je l'ai été dans un groupe capitaliste pendant vingt ans, on doit pouvoir prouver à ses actionnaires que toutes les sommes qui nous sont confiées peuvent être utilisées dans l'intérêt bien compris de l'entreprise. Sinon, cela porte un nom en droit pénal qui s'appelle « abus de droits sociaux ». Cela conduit en prison.

Cela dit, le mécénat n'est pas un acte commercial. Chaque fois que j'interviens dans une entreprise, je dis que personne n'est obligé de faire du mécénat. Je n'utilise jamais l'argument moralisateur selon lequel le fait de gagner beaucoup d'argent serait « vilain » et devrait être racheté par des « indulgences » culturelles.

Mais si vous expliquez aux entreprises que leur intérêt bien compris peut être de s'associer à des initiatives notamment culturelles, cela peut les intéresser dans la mesure où vous leur expliquez que le monde de l'entreprise, qui a sa logique et sa rigueur mais qui est un peu refermé sur lui-même, peut trouver intérêt dans un partenariat (quand le mécénat n'est pas simplement une main tendue et un chèque qu'on met dedans), car cela va mettre l'entreprise et ses gens au contact de créateurs, d'artistes mais aussi dans d'autres domaines des médecins, des chercheurs, des médiateurs sociaux, qui ont d'autres méthodes, d'autres langages, d'autres paramètres, d'autres approches que ceux de l'entreprise, et que le monde de l'entreprise peut réciproquement apporter à ces partenaires un peu de sa rationalité et de sa folie, que ces partenariats peuvent susciter et stimuler la créativité à l'intérieur de l'entreprise.

Ce que je dis aux chefs d'entreprises est très simple : dans la société où nous sommes et qui connaît des mutations accélérées, des choses se passent en terme de violence, d'interrogation (vous savez tout cela mieux que moi) qu'on ne pouvait pas imaginer il y a quelques années. Or une entreprise, même prospère et qui répond parfaitement aux attentes et aux besoins de son public, doit se dire, au moment où nous sommes et si elle a un peu de vue prospective, qu'elle ne connaît pas ce que seront les aspirations et les besoins nouveaux d'une société en profonde mutation et où se trouve sa propre clientèle. Mais les artistes, avec leur sensibilité, comme ceux qui sont en contact avec la misère, la souffrance, la détresse humaine dans le monde de la solidarité, peuvent percevoir avant les autres ces mutations. Je fais souvent la comparaison avec ces oiseaux qui détectent et pressentent le tremblement de terre avant le sismographe le plus pointu. Aucune étude marketing ne peut précisément révéler cela. A partir du moment où une entreprise dispose de cette vision et où les gens de culture voient ce que peut être l'attente de l'entreprise, ils peuvent essayer de bâtir ensemble un projet qui, je vous rassure, respectera l'indépendance artistique, et beaucoup de choses pourront être faites comme variables d'ajustement et véritables partenariats. Voilà ce qu'est le sens du mécénat d'entreprise.

Jade Lindgaard :

Merci.

Monsieur Brunet, nous allons aborder avec vous un autre espace qui pose problème, en tout cas dans la manière dont il s'articule avec l'espace de l'échelon local. C'est celui de l'échelle européenne.



Pascal Brunet

Il a occupé différents postes dans le domaine du spectacle vivant contemporain : directeur administratif du Centre Chorégraphique National de Rennes et de Bretagne, co-directeur d'Isadora, projet de développement chorégraphique, secrétaire général du groupe de Musique Expérimentale de Bourges, Impliqué depuis plusieurs années dans la coopération culturelle européenne et internationale, il est membre fondateur du DBM, réseau de coopération euroméditerranéen et membre de plusieurs réseaux et forums européens, IETM FEMEC,....

Pascal Brunet :

L'Europe est généralement abordée à la fin des débats, au risque d'une vision raccourcie. Nous avons du mal à voir et à comprendre, pour reprendre l'image de Mr Rigaud, l'empilement que représente l'Europe, dans lequel nous sommes pris et qui explique pourquoi elle reste un sujet que l'on a tendance à éviter.

La question qui se pose est de savoir ce que nous pouvons demander à l'Europe (et j'entends par là l'Union européenne – UE) en matière culturelle. Nous avons tendance à penser l'Europe comme une France en grand et à lui demander de faire ce que nos politiques culturelles ont de plus en plus de mal à faire et, notamment, de combler le budget national. Or, l'UE n'a pas été construite pour ça.

Pour tenter de comprendre, et de fournir quelques éléments de réponse, j'essaierai de tracer, rapidement, les grandes lignes des enjeux européens.

L'Europe est à la fois le sédiment et le territoire de travail du secteur culturel, ainsi qu'un espace d'enjeux. Il serait erroné de ne considérer et de ne se positionner par rapport à cet espace, que comme devant une administration qui aurait la fonction, et la possibilité, de financer la culture. En effet, l'Europe est d'abord et avant tout un espace de droit où, en matière culturelle comme dans n'importe quel autre secteur (l'agriculture, le commerce...), se construit du droit. C'est également une administration qui applique et traduit les orientations que définit le politique, et qui, en matière culturelle, restent extrêmement limitées.

La place et le rôle des acteurs culturels en Europe reposent sur leur compréhension et leur participation à des enjeux politiques, sociaux, économiques, qui nécessitent d'identifier les orientations et les limites du projet communautaire (européen). L'appréhension de la dimension européenne se situe dans un cadre bien spécifique : celui d'un aller-retour permanent entre des espaces nationaux en crise (voire marqués par le conflit comme dans les Balkans) et des économies culturelles en difficulté, où les politiques culturelles ne peuvent se penser de manière homogène, les rapports même à la culture différant fortement en fonction des histoires locales et nationales.

Le projet européen consiste, à partir de cet espace et de ces réalités et quel que soit le domaine d'activités, à faire émerger une dimension communautaire, en premier lieu à travers la construction de droit. En matière culturelle, les questions qui se posent sont celles des droits culturels des personnes et des minorités, ce qui n'est pas sans poser problème du côté français, comme l'atteste le fait que la France a refusé de signer la convention sur les langues régionales. La fabrication du droit concerne aussi la question de la diversité culturelle ou encore celle du rôle de l'Europe en matière de politique culturelle et, notamment, l'articulation des espaces nationaux et communautaire en la matière. Cette dernière question est d'ailleurs complexe, notamment en France, à un moment de redéploiement des rôles culturels au niveau national, qui voit les grandes collectivités territoriales, et notamment les régions occuper une place croissante en matière de politiques culturelles, de manière hétérogène et non définie. Ces questions sont d'importance et nous ne pouvons que regretter notre absence, ou du moins notre éloignement, de ces débats constitutifs du projet communautaire.

Tant que nos demandes resteront peu claires en matière culturelle, les réponses de l'UE le seront également. S'agit-il de travailler sur les questions de mobilité et de circulation des œuvres et des artistes, sur l'espace juridique, sur la mise en place de mécanismes économiques de facilitation ? Dans ce cas, serions-nous prêts à abandonner un certain nombre de prérogatives et à faire muter nos dispositifs nationaux pour leur permettre de s'inscrire dans une approche globale ? Peut-on demander à l'Europe de nous apprendre à gérer l'interculturel, avec nos partenaires européens (qui dispose chacun d'un imaginaire spécifique en matière de politique culturelle et du rôle

des artistes) mais également à l'intérieur de nos sociétés, dans l'intégration de nouvelles cultures ? Le rôle de l'UE consiste-t-il à nous apprendre à gérer nos relations avec nos voisins ? Doit-elle se charger de tous ces aspects ?

L'ensemble des questions et des réponses qui se posent en matière culturelle est en cours de formulation. Les budgets restent faibles. Ils le sont car l'UE est le résultat du consensus des Etats qui, en matière culturelle, n'ont simplement pas réussi à se mettre d'accord. A l'heure actuelle, quelques initiatives existent, assez minces au regard des enjeux européens. Il s'agit du programme Culture, mais surtout de tout ce qui touche à d'autres politiques de l'UE (politique régionale, recherche, relations extérieures...) offrant à la culture une nouvelle place au regard de l'action publique, ce qui nous dérange fortement, en tant que Français : le cadre européen ne nous permet pas d'entrer dans la question culturelle par une voie balisée et connue de politique culturelle, mais par le biais des stratégies plus larges de développement propres au projet européen que la culture, pour exister, doit être capable de comprendre et d'intégrer. Il s'agit de grands processus européens comme Göteborg ou Lisbonne, qui tentent de définir des conceptions de croissance et de développement durable dans lesquelles la culture doit trouver sa place. Cela implique que les acteurs culturels se pensent comme des agents du développement en Europe, ce qui constitue l'un des principaux enjeux du secteur.

Jean-Louis Bonnin

Né en 1947, Jean-Louis Bonin est directeur du développement culturel de la ville de Nantes depuis 1995. Il a auparavant occupé différents postes dans le secteur culturel : responsable animation de la Maison de la Culture d'Amiens, secrétaire général de la Maison de la Culture de La Rochelle, responsable au sein du Ministère de la Culture de la formation des cadres culturels, directeur du centre culturel de l'Albigeois (Scène Nationale) et enfin, directeur des affaires culturelles de la ville de Blois sous la municipalité de Jack Lang. Il s'est par ailleurs investi dans différents groupes de travail, notamment au sein du Ministère de la Culture, du Haut Conseil de la Coopération Internationale, et plus récemment sur la décentralisation culturelle. Il a occupé de nombreuses responsabilités au sein d'associations et organismes culturels (AFAA, Fonds de Soutien, association des directeurs culturels des villes de plus de 100 000 habitants,...). Il est actuellement co-directeur du DESS « Politiques Culturelles des Villes » à l'Université de la Rochelle et responsable de formations (CNFT, Ministère des Affaires étrangères).

Jade Lindgaard :

Merci. Je vous promets que je vous redonnerai la parole après ce premier tour de table.

Je passe à Monsieur Bonnin pour continuer dans les questions d'échelles géographiques.

Quelle marge de manœuvre vous laisse aujourd'hui la décentralisation culturelle ? Ses espoirs ont-ils été tenus ? Avez-vous les moyens d'agir aujourd'hui à la hauteur de votre mission dans ce contexte précis ?

Jean-Louis Bonnin :

J'ai la chance d'avoir commencé mes activités professionnelles dans les années 70. J'ai donc vu un certain nombre d'évolutions de la décentralisation, comme le doublement des financements du Ministère de la Culture dans les années 80, de prises de position et d'activités des collectivités locales et notamment des villes dans les années 90, qui ont amené à chaque fois des moyens nouveaux.

Mais qu'il s'agisse de ces époques ou d'aujourd'hui, nous nous sommes toujours posé la question de savoir comment dégager des marges de manœuvre financières pour réaliser les projets auxquels nous tenons. Je m'aperçois qu'à chaque fois, quel que

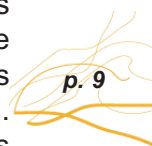


soit le contexte ou les difficultés, les professionnels qui tiennent à un projet et qui ont vraiment un militantisme culturel en plaçant l'artistique au cœur de leur projet, arrivent à trouver des solutions.

Aujourd'hui, nous rencontrons des difficultés et des déceptions sur la décentralisation. Comme un certain nombre de mes collègues, j'ai vraiment cru à l'évolution de cette décentralisation. J'ai participé à de nombreux groupes de travail et je m'aperçois en fait qu'aujourd'hui, si les régions ont pris une place dans les politiques culturelles et y ont apporté des financements, cela n'est pas à la hauteur de ce que nous avons espéré. Les répartitions de compétences sont floues, les différentes collectivités n'ont pas réussi à dire qui allait assumer quoi et comment. De ce point de vue, il reste encore un énorme travail à faire.

Ne parlons pas de la situation du ministère de la Culture. J'ai aussi pris part à des groupes de travail, croyant à une certaine refondation des politiques culturelles. Nous n'en sommes absolument pas là. Nous pouvons même espérer qu'un jour, par le biais d'un certain nombre de pressions et de nécessités, nous pourrions reposer la culture au centre des débats au niveau de l'Etat. Je suis les activités de différents partis politiques et force est de constater que cela n'est pas encore au cœur des débats malgré le peu de temps qu'il reste avant les élections.

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que c'est une déception. Néanmoins, nous avons tous la capacité de développer des projets. Dans les années 90, nous avons créé à Nantes une association, l'Association nationale des directeurs culturels des villes de plus de 100 000 habitants, avec Jean-Jacques Aillagon. Nous nous apercevions à l'époque que la plupart de ces directeurs culturels étaient isolés. Ils manquaient d'outils de gestion et d'analyse. Un travail important a été mené ces dix dernières années dans ce secteur.



Aujourd'hui, ce n'est pas le problème de la technicité des professionnels et de la capacité de gestion auquel nous sommes confrontés. Nous sommes confrontés à revenir à des valeurs que nous avons peut-être oubliées. Je pense à la place de l'artistique et de la relation aux publics, les raisons pour lesquelles nous nous battons. Pourquoi essayons-nous d'obtenir des moyens nouveaux ?

J'ai toujours en mémoire l'intervention d'un artiste qui nous disait: « tout acte de gestion ne doit avoir qu'un seul objectif : renforcer ce qui se passe sur le plateau ». Nous pouvons l'étendre au-delà du domaine du théâtre. Si nous sommes à la recherche de nouveaux outils et de nouvelles compétences, c'est qu'il y a eu d'énormes progrès dans ce domaine ces dernières années. Tout ceci permet de revenir à la question fondamentale : la place de l'art et de l'activité culturelle.

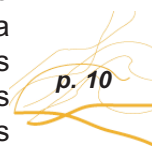
Une autre donnée trop souvent oubliée est celle de la relation au public, à la population, abordée dans de nombreuses tables

rondes, où nous devons aller au-delà de l'expérimentation, d'actions au « coup par coup ».

Le troisième point est la notion des territoires. Nous ne pouvons pas mener le même type d'action selon le lieu où nous travaillons.

En ce qui concerne Nantes, nous nous sommes souvent demandé comment dégager de nouvelles marges de manœuvre. Cela a permis aux responsables culturels de devenir des managers, non pas seulement des gestionnaires qui pourraient avoir une vision un peu trop technocratique, mais des gens qui sont capables de développer des projets. Ces managers doivent être capables de dialoguer avec les collectivités locales et arriver à les convaincre. Je ne connais pas un projet qui n'ait pas nécessité de se battre pour l'obtenir. Tout projet que nous voulons mener doit être imposé. Il faut convaincre, séduire, faire un travail de médiatisation et de médiation avec les différents partenaires des collectivités. C'est toujours possible car certaines ont encore des possibilités financières.

Enfin, je pense que le travail du mécénat qui a été évoqué a aussi fait un énorme progrès. Nantes a bénéficié ces cinq dernières années d'un mécénat important. En 2006, le Festival des Folles Journées a obtenu un mécénat de 500 000 € alors que l'intervention de la ville est d'un million d'euros, nous avons déjà un mécénat de 700 000 € pour le Festival Estuaire encore en préparation, ou encore l'Année Jules Verne où le mécénat a représenté 300 000 €. Mis bout à bout, nous nous apercevons que ces différents apports finissent par faire des sommes importantes. Mais elles ne peuvent être que complémentaires de la politique générale et des financements des collectivités locales. C'est la bonne insertion des deux qui nous permet d'avancer.



Lors d'un débat précédent qui avait lieu à Tarbes sur le thème de « Qui a peur du mécénat ? », j'avais interpellé un certain nombre d'entreprises en mettant en garde car elles ne s'impliquaient que sur des projets emblématiques dont le succès est prévisible. J'aimerais passer des accords avec des mécènes sur un travail continu, à long terme et pour des actions un peu moins spectaculaires. Cet appel a peut-être été entendu puisque depuis un an, nous commençons à discuter avec plusieurs mécènes sur des projets éducatifs et des actions musicales dans les quartiers. Le mécénat est donc bien une porte.

L'Europe est aussi une porte. Je travaillais ces deux derniers jours avec les villes d'Amsterdam, Londres, Utrecht et Aix-la-Chapelle sur un projet dont Nantes est pilote au niveau européen. Nous venons de signer un cofinancement. Le thème de ce projet est de savoir comment il est possible de permettre l'implantation d'industries culturelles sur nos territoires. Comment pourraient s'élaborer à Nantes des projets d'édition de disques ? Il y a donc bien une ouverture possible de ce côté-là.

* L'AFAA a été fusionnée avec l'ADFP pour créer CultureFrance en juin 2006.

Je crois que nous avons à travailler dans le domaine de l'international. Nantes fait des efforts considérables dans ce sens. Nous avons été la première ville à signer une convention avec l'AFAA* . Aujourd'hui, cela a pour conséquence que nous exportons la Folle Journée à Bilbao, Lisbonne ou Tokyo. C'est devenu un festival emblématique à Tokyo, qui va réunir 300 000 spectateurs en trois jours.

Au travers et grâce au croisement de toutes ces actions, que ce soit celle avec Royal de Luxe ou avec d'autres artistes au niveau international, nous finissons par dégager des marges de manœuvre. Je ne suis donc pas particulièrement pessimiste. Si les professionnels se positionnent en tant que pilotes de projets et cherchent toutes les issues possibles (il ne faut pas être uniquement axé sur la notion de service public), il n'y a pas de souci à se faire. Nous avons aujourd'hui besoin de gestionnaires qui soient capables d'ouvrir toutes ces portes, de ne pas s'enfermer dans les corporatismes, de décroiser au maximum et favoriser les transversalités à condition qu'ils aient à cœur et leur projet artistique et les publics.

Jade Lindgaard :

Merci. Je vais maintenant passer la parole à Monsieur Herzog.

Entre manager culturel d'un côté, artiste de l'autre, et tutelle publique, pouvons-nous imaginer qu'il y ait un bon ménage à trois ? Pour commencer, vous considérez-vous comme un manager culturel ?



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).

Alain Herzog :

Je vais rapidement répondre à ces deux questions.

En étant un peu provocateur, je m'étais posé la question de savoir si, comme dans tout bon ménage à trois, il n'y avait pas un cocu. Je voulais savoir qui était le cocu. Je me suis aperçu que chacun, à un moment ou à un autre, pouvait l'être. L'expression d'un « bon ménage à trois » n'est donc pas forcément appropriée. Elle pose d'entrée de jeu le projet comme une conséquence et non comme une origine. Or je pense qu'il est nécessaire de partir du projet.

J'ai envie de donner des conseils de simplicité. Le gestionnaire doit se poser la question de savoir où il se trouve et à quel moment, et quel est son objectif. Il faut se poser ces questions dans la plus grande sincérité et sans forcément commencer par la recherche à tout prix de financements. La recherche de financements découle du projet et des conditions dans lesquelles ce projet doit s'établir.

Je vais prendre comme exemple cet établissement puisque je suis administrateur du Théâtre de la Colline. C'est un établissement emblématique de tout ce qu'a raconté

Jacques Rigaud tout à l'heure et de l'histoire du théâtre public. C'est en effet un établissement né dans le vingtième arrondissement à une époque où un directeur de compagnie, Guy Retoré, faisait du théâtre, et à une époque où dans le même temps il y avait un mouvement qu'on a appelé « la décentralisation théâtrale ». C'était des animateurs qui voulaient faire du théâtre chez eux et sur les territoires. Si on veut être précis sur le plan administratif, il s'agissait plus d'une déconcentration théâtrale que d'une décentralisation théâtrale. C'était l'Etat, grâce à Jack Lang, qui finançait les animateurs pour aller faire du théâtre en régions pour répondre à ce débat qui a traversé le siècle et qui est le débat du Théâtre National Populaire inventé par Firmin Gémier. A l'époque, « National » parce qu'il devait aller ailleurs qu'à Paris, « Populaire » parce que le théâtre à l'époque était bourgeois.

Ici, c'est donc Guy Retoré qui fonde la GILD, la compagnie. Il a bizarrement dit qu'il voulait faire du théâtre chez lui. Chez lui, c'était Paris. Il voulait faire la décentralisation théâtrale à Paris. C'est la raison pour laquelle cet objet s'est transformé en compagnie, puis en maison de la culture, puis en centre dramatique. Ce lieu a eu tous les sigles que pouvait proposer le théâtre public. Il a terminé en 1972 grâce à Jacques Duhamel et à mon voisin Jacques Rigaud qui en a été un très proche collaborateur, par être un établissement public devenu Théâtre National.

Je vous ai parlé de la reconstruction du théâtre qui s'est appelé Théâtre de la Colline il y a une vingtaine d'années. C'était le premier établissement que l'Etat construisait dans Paris depuis très longtemps et dont la mission était consacrée à l'écriture contemporaine et aux auteurs vivants.



J'en viens à parler de savoir comment un gestionnaire prend un équipement et comment il pense au financement de cet équipement. Je ne pense pas que notre secteur (compagnies, administrateurs) refusait le mécénat. Je me souviens en 1980 avoir participé à un débat (j'étais alors un jeune administrateur) à Reims organisé par l'ADMICAL chez Jean-Pierre Miquel. Nous nous posions la question de savoir comment les compagnies de théâtre pouvaient atteindre le mécénat. Là aussi, j'aimerais revenir aux questions simples : comment et pourquoi finance-t-on ? Pour quelles missions ?

Si nous avons une diminution de subvention de l'Etat par exemple et que nous allons voir la ville pour demander une compensation, cela ne marchera pas. Même si cela peut marcher la première année, le projet sera déséquilibré. La mission attachée à l'argent public qu'accorde l'Etat et les missions attachées à l'argent public qu'accordent les collectivités locales ne sont pas forcément les mêmes missions. Si nous n'avons pas conscience de cela, nous mettons en danger le projet lui-même.

C'est un peu la même chose face à l'argent privé et donc au mécénat. Le terme « mécène » me gêne un peu puisqu'il me fait

penser à Louis XIV accordant des subsides à Molière. Or aujourd'hui, cela ne se passe plus comme ça. L'autre jour, j'étais avec un représentant de Hewlett Packard. Celui-ci me disait que HP faisait beaucoup de mécénat, et particulièrement dans la musique. Etant donné les produits que vend HP, j'ai pensé qu'ils devaient faire beaucoup de chose en faveur des musiques contemporaines et modernes. Il m'a répondu que ce n'était absolument pas le cas parce que vu leurs produits, la marque devait rassurer et finançait donc beaucoup de musiques traditionnelles et de musique classique.

Nous nous rendons compte alors que l'argent accordé par une entreprise privée doit aussi correspondre à son objectif.

Très rapidement, la Colline a eu des expériences de clubs d'entreprises. L'un s'est appelé « Colline Création » et a largement soutenu financièrement ce théâtre et ses créations. C'était une chose nouvelle dans Paris et c'était porteur. Aujourd'hui, pour une entreprise, ce n'est pas vraiment porteur et cela ne correspond pas à un intérêt particulier de co-financer la production d'un spectacle d'Alain Françon ou de co-financer ou co-produire un spectacle de Christian Scaretti à la Colline car cela fait partie des missions normales d'un théâtre.

Nous avons des mécénats mais ceux-ci portent sur des projets périphériques qui servent le projet principal et le projet artistique. Nous montons des ateliers d'écriture et de lecture, nous décentralisons notre comité de lecture dans des facultés et des lycées. Nous avons décliné des programmes importants qui correspondent à des souhaits que peuvent avoir les entreprises d'être avec nous sur des projets particuliers.



Jade Lindgaard :

Merci.

Je passe maintenant la parole à Hortense Archambault avec la même question en tête : êtes-vous un manager culturel ? A la tête du Festival d'Avignon, quels problèmes, s'il y en a, rencontrez-vous dans vos rapports avec la tutelle publique, les entreprises et la question de la dimension européenne ?

Hortense Archambault

Après une maîtrise d'Histoire et un DESS de « Gestion des institutions culturelles » de l'Université de Paris Dauphine, Hortense Archambault, née en 1970, travaille en qualité de chargée de production au Festival d'Avignon en 1994 puis devient administratrice de la compagnie du Théâtre de l'Opprimé - Augusto Boal en 1995. Elle intègre ensuite l'établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette au poste d'administratrice de production. En décembre 1999, elle retrouve l'équipe du Festival d'Avignon en tant qu'administratrice et devient co-directrice du festival en 2003, aux côtés de Vincent Baudriller.

Hortense Archambault :

Je vais faire une synthèse de ces trois points. Je vais essayer de répondre en reprenant les deux parties de la table ronde qui sont la structure et le gestionnaire.

Pour la structure, je crois qu'Alain Herzog a commencé par raconter l'histoire de son lieu et il me semble que cela est important de dire que quand une réflexion sur la structure est menée, il faut délimiter son territoire, c'est-à-dire l'endroit où elle est située et son histoire par rapport à ce lieu.

Pour le Festival d'Avignon, le territoire est Avignon et nous allons fêter cette année la 70ème édition du festival. Il porte en lui une longue histoire. Il est impossible, lorsqu'un gestionnaire arrive dans une structure, qu'il réfléchisse à un projet en faisant fi de ce territoire et de cette histoire. Le territoire est à la fois celui où est installée la structure, mais cela peut aussi être le territoire de rayonnement de cette structure. Les deux ne sont absolument pas incompatibles. Jean-Louis Bonnin et Pascal Brunet l'ont bien dit : la question européenne est tout à fait présente, même quand il s'agit de réfléchir à la politique d'un quartier. Tout cela ne s'oppose pas mais se répond. C'est à travers ces allers-retours de territoires du local au national et à l'international que nous pouvons et devons réfléchir les projets.

Dans chaque lieu et chaque structure, il y a d'abord un projet artistique. C'est vis-à-vis de ce projet artistique que nous pouvons essayer d'exercer notre métier de manager culturel et de penser les conditions d'existence de ces projets. Je ne sais pas s'il faut être pessimiste ou optimiste sur ce sujet. Il est possible de passer d'un extrême à l'autre très rapidement. Cela dépend des conversations et des réussites que nous avons eues à trouver les moyens ou les modes d'organisation pour mener à bien le projet. Cela dépend aussi des bonheurs que nous avons connus en tant que spectateur. Parfois, nous sommes très contents d'avoir eu de bonnes nouvelles mais nous voyons un mauvais spectacle ; d'autres fois, nous avons d'exécrables nouvelles mais nous voyons des spectacles magnifiques qui nous rendent optimistes. Ces deux aspects sont indissociables.

Je suis passée par Dauphine il y a quelques années maintenant. Je n'avais pourtant pas un profil typique puisque j'avais fait de l'histoire auparavant. Je suis arrivée avec des cours de rattrapage en gestion, comptabilité etc. Tout peut arriver, donc. Je me souviendrai toujours d'une interrogation, d'une phrase d'un professeur qui avait dit à l'ensemble de la classe : « Vous n'allez pas être des administrateurs mais des gestionnaires ». Je n'avais pas du tout compris cette phrase parce que j'avais un petit parcours dans le théâtre où le gestionnaire s'appelle administrateur. C'est une personne importante qui est la cheville ouvrière entre l'artiste, le projet artistique et le public.

Je crois que c'est de cela dont il s'agit. Notre métier est d'abord de penser et d'organiser les conditions d'une rencontre possible entre une œuvre et un public. Ce n'est pas pour autant de la médiation. C'est essayer au contraire qu'il n'y ait pas besoin de médiation, de faire en sorte que les conditions existent pour qu'un public puisse rencontrer un artiste ou une œuvre et vice-versa. Il faut être le plus inventif possible dans cette rencontre-là. Nous sommes assez facilement inventifs parce que nous travaillons avec des artistes. Plus nous sommes à l'écoute des artistes, ces gens qui vous empêchent d'être dans une routine et vous apportent un regard décalé sur le monde, moins nous avons de risques de nous endormir. Il faut donc beaucoup d'artistes dans les maisons. Le projet que nous développons au

au Festival d'Avignon autour des artistes associés est un projet magnifique pour nous car il nous empêche de nous endormir et nous permet chaque année de redémarrer en nous confrontant avec un artiste, sa vision, et ses problèmes. J'espère que ce projet magnifique pour nous l'est aussi pour le public.

Manager, administrateur, gestionnaire : à mes yeux, il faut être les trois.

Il faut être administrateur parce que la photocopieuse et le chauffage doivent marcher, que la machine à café doit être dans un coin sympathique, que le ménage doit avoir été fait et que les trente-cinq heures doivent avoir été organisées.

Il faut être gestionnaire pour être inventif, réfléchir à des modes d'organisation adaptés au projet défendu, accompagner la formulation de ce projet et faire de la médiation pour convaincre des gens de vous accompagner dans ce projet. Pour moi, la médiation se situe à cet endroit et non pas vis-à-vis du public.

Enfin, il faut être manager pour mener l'ensemble dans un contexte de politiques culturelles, de société, de construction européenne, de développement durable. C'est consacrer une petite partie de son temps à essayer de contribuer à une réflexion sur l'avenir de nos métiers, sur les politiques culturelles, sur le rôle des régions et le rôle de l'Europe, sur les disparités des systèmes en Europe et le fait qu'aucun ne soit pleinement satisfaisant alors que le partage et l'échange sont des promesses d'avenir. Ce rôle du manager est en apparence très éloigné du projet concret pour lequel nous mettons nos mains dans le goudron en tant qu'administrateur mais il est absolument nécessaire. Ces trois fonctions doivent se renvoyer l'une à l'autre.



p. 15

Jade Lindgaard :

Je propose de prendre cinq minutes pour que les intervenants à la table puissent amorcer une discussion ou faire part de leurs réactions par rapport à ce qui a été dit, de façon à prendre ensuite les questions de la salle pour qu'il y ait un échange avec le public.

Alain Herzog, vous vouliez réagir à ce que disait Hortense Archambault ?

Alain Herzog :

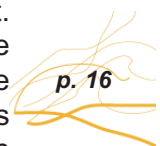
Oui. Je voulais réagir parce qu'une chose m'a interpellé dans l'intitulé du débat : c'est le terme de « manager culturel ». Je ne sais très franchement pas ce que cela veut dire. Hortense, l'administrateur est pour moi celui qui travaille avec l'artiste et applique un projet artistique. Ce n'est pas très éloigné de ce que tu appelles « manager ».

Je vais faire un peu le réactionnaire puisque je trouve qu'il est bizarre, dans la culture, de trouver un terme anglo-saxon. Puisque ce matin nous sommes plutôt dans la culture publique, je trouve que ce terme a beaucoup rapport avec le marché. Cela me pose des problèmes. Je n'ignore pas que notre société vive dans le cadre du marché.

D'autre part, je ne comprends pas la raison pour laquelle nous avons absolument besoin de qualifier ce manager de « culturel ». Aurait-il une manière différente de gérer que si il était dans une autre entreprise ? Ou est-il culturel parce qu'il est dans la culture ? C'est comme si il y avait des managers sidérurgiques ou des managers textiles. J'ai du mal à comprendre car je n'ai pas l'impression, en gérant une entreprise du secteur culturel, de gérer tellement différemment qu'une entreprise d'un autre secteur. Je la gère simplement avec les caractéristiques du secteur.

Je suis donc un peu choqué par l'idée selon laquelle la gestion culturelle serait différente de la gestion d'une autre entreprise. C'est pour moi la même chose.

Puisque j'ai la parole, j'en profite juste pour rajouter une chose : nous parlons beaucoup de « marge » dans le débat. Ce n'est pas un terme que j'aime beaucoup car c'est comme si la culture était un supplément d'âme. La culture est ce qui crée la société et le lien social. Toutes les politiques de l'Etat devraient partir de la culture. Cela ne devrait pas être ce qui est fait quand il reste de l'argent car c'est ce qui détermine la vie des gens, partout. Sur le mot « marge » et sur les enjeux des institutions, je pense qu'il faut plutôt changer l'institution que lui faire relever le défi de trouver de nouvelles « marges ». L'institution ne doit pas apporter du plus à travers ses marges mais à travers son fonctionnement même.



Hortense Archambault :

Moi non plus, je ne sais pas ce qu'est un manager culturel, ni un administrateur, ni un gestionnaire. C'est cela que je voulais dire. C'était en essayant de décomposer les différents niveaux d'action que je suis arrivée à ces définitions.

Jade Lindgaard :

Je voulais redonner la parole à Pascal Brunet pour qu'il ait le temps de développer un peu plus cette notion « d'agent de développement durable de l'Europe » qu'il a commencé à évoquer tout à l'heure. En même temps, il peut nous faire part de ses réactions sur la question du manager culturel.

Pascal Brunet :

La question européenne nous oblige à nous décentrer. La coopération européenne nous amène à constater que la place et le rôle de la culture, notamment dans leur rapport à l'espace public, sont pensés différemment par nos partenaires européens. La perception du rapport public-privé permet d'illustrer ces différences. Si la politique culturelle d'Etat est, en France, perçue comme garante de liberté artistique, il en va autrement dans certains pays, notamment ceux ayant rejoint l'UE en 2004, où l'intervention de l'Etat est vécue comme un élément d'empêchement et de contrôle. Dans un autre registre, chez nos partenaires de tradition anglo-saxonne, le placement des acteurs culturels dans une sphère plus privée est profondément ancré dans l'histoire et la tradition nationales sans que celle-ci soit vécue comme un facteur de dénaturation de l'action artistique.

Sur le plan fonctionnel, le rôle des responsables culturels, dans une logique européenne, consiste donc à coordonner les approches de l'action publique de la culture, en matière d'habitudes, de traditions administratives, juridiques et financières, le tout dans une circulation incessante.

Sur le plan opérationnel, il s'agit de connaître et d'investir les politiques qui sont en train de se construire au niveau européen pour soutenir le développement de nos sociétés. De nouvelles priorités apparaissent, comme la question du développement durable. Il s'agit de les alimenter en se demandant par exemple si le développement durable est concevable sans une dimension culturelle forte et intégrée. Or, ce type de débat a été abandonné par les acteurs culturels aux sphères environnementales, sociales et économiques, avec pour conséquence d'avoir vu se développer des approches dans lesquelles la culture ne trouve pas sa place.

L'enjeu repose donc sur un déplacement du regard, l'intégration de notions communes et partagées qu'il faut remplir pour pouvoir mettre en action.

Alain Herzog :

Tant que nous considérerons que la culture est un plus qui peut améliorer ou que nous pouvons « aussi » adjoindre la culture dans le cadre d'un débat sur le développement durable, nous renversons le débat. Si la culture était la base de la réflexion, la conséquence serait qu'il faut du développement durable. C'est pour cela que les grosses entreprises ont des départements de développement durable.

Finalement, la crise que nous pouvons vivre dans notre secteur, qu'il s'agisse des finances publiques ou des institutions, n'est pas une crise de « notre secteur » mais une crise de la société française. Elle se ressent aussi dans la Justice, dans le milieu médical, et dans toutes les politiques publiques. C'est un

ébranlement des structures sur lesquelles la société française est installée depuis deux cents ans. Ces enjeux et cette crise n'existent pas de la même manière dans les autres pays européens.

Jade Lindgaard :

Jean-Louis Bonnin, quelle est la place de la culture dans la politique de développement ?

Jean-Louis Bonnin :

Elle est importante. Il faut sans cesse élargir nos réflexions. Lorsque nous avons développé le dossier au niveau de l'Europe sur l'implantation d'entreprises culturelles dans le sens des « industries culturelles », même s'il s'agissait parfois de petites entreprises, nous avons été confrontés à des visions différentes de nos partenaires, qui ne sont pas du tout dans le même contexte. Je vais au Japon très régulièrement depuis plusieurs années pour rencontrer d'autres partenaires et j'observe qu'ils ne sont pas du tout dans les mêmes conditions de production.

Il nous faut donc réfléchir à la façon dont nous pouvons modifier nos façons de produire.

Je voulais revenir sur le mot « marges ». Il faut faire très attention au sens que nous donnons à ce mot. En tant que directeur culturel, je suis constamment confronté à la question essentielle : comment faire aujourd'hui et demain pour trouver de nouveaux moyens pour produire de nouveaux projets ? Il faut être attentif à ce qui émerge pour ne pas rester un simple soutien dans la conduite des projets, comme l'Etat qui a réparti son budget dès le 15 janvier, et comme bien des villes aujourd'hui. Comment faire pour qu'il y ait un meilleur équilibre entre les différentes disciplines artistiques alors que des inégalités énormes persistent ? Comment favoriser le décrochage ?

Lorsqu'en 2007 nous nous lançons sur le projet « Estuaire », qui aura lieu sur un ensemble de territoires de plus de 70 km avec une réflexion sur la présence de l'art dans l'espace public, avec le CRDC (Centre de Recherche pour le Développement Culturel) et Jean Blaise, nous acquérons une autre dimension. Notre ville devra trouver une subvention de sept millions d'euros. Le rôle des responsables culturels est dans le cas présent d'accompagner le Directeur du CRDC pour trouver ensemble des moyens, avec tous les partenaires possibles. C'est grâce à cela que le projet se charge d'une certaine force. Nous avons donc bien un rôle de médiation. Celle-ci est à mes yeux pédagogique auprès de tous ceux que nous devons entraîner avec nous. Auparavant, je disais que j'étais un « militant culturel ». Je pense que c'est cela qui est contenu dans le terme de « médiation ». Nous avons eu un peu trop tendance à l'oublier.

J'ai fait ce métier par plaisir, et j'espère que cela continuera ainsi: en défendant des projets artistiques et des équipes pour favoriser l'innovation et la transformation de nos modes de production.

Lorsque la ville de Nantes admet qu'elle ne peut plus financer l'entretien de l'Opéra de Nantes, où les coûts salariaux grignotent sur les coûts de production, elle décide d'agir : elle pourrait choisir d'abandonner le lyrique, mais est-ce possible dans une métropole ? Non. Alors elle réajuste son projet et décide de construire un projet ensemble avec ses confrères de Rennes et d'Angers, pour créer un opéra « Nantes-Rennes-Angers ». Cela a demandé trois années de discussions étant donné les enjeux politiques (qui en serait le propriétaire ?). Depuis ce projet, nous avons inversé le ratio entre la masse salariale et la masse artistique, ce qui a permis de redonner vie à cette capacité artistique de production. Ce qui permet de multiplier le nombre de représentations : un opéra qui était joué trois fois le sera maintenant quinze fois.

Nous devons donc discuter ensemble pour changer nos modes de production et nous adapter aux évolutions. Nous ne pouvons pas rester figés sur les façons de produire et de raisonner d'un point de vue administratif et gestionnaire qui étaient celles d'il y a quinze ans.

Jade Lindgaard :

Il nous reste un peu plus de quinze minutes pour prendre des questions de la salle. Y a-t-il des questions ?



Intervention du public :

Bonjour.

Vous avez parlé tout à l'heure, Monsieur Alain Herzog, de clubs d'entreprises. Je ne comprends pas en quoi des entreprises peuvent être plus intéressées par des projets périphériques que par la gloriole et avoir Christian Scaretti ou Alain Françon. En quoi est-ce plus visible pour un champagne ?

D'autre part, en ce qui concerne l'Europe, j'aimerais rebondir sur ce qui vient d'être dit sur l'opéra. Comme il est écrit dans le fascicule, les contrats sont souvent des CDD de un à trois mois pour lesquels s'appliquent les trente-cinq heures. Les gens enchaînent ces missions, d'où une mobilité accrue. Mais il est impossible de faire à la fois un travail régional, départemental, national et international.

Pour ma part, j'ai fait l'expérience de monter un projet international (entre les trois villes de Bristol, Porto et Bordeaux) et je me suis rendu compte que je n'avais plus le temps de travailler sur les territoires. Cela prend énormément de temps et le temps que je passe sur un projet, je ne le passe plus sur

l'autre. Cela est même visible dans certaines politiques municipales d'après lesquelles il est plus important d'aller à Tokyo que de travailler sur le territoire. Ce qui nous est reproché à nous, lieux d'accueil, c'est d'être souvent clos.

Jade Lindgaard :

Avant de donner la parole à Alain Herzog, Jacques Rigaud va vous répondre puisqu'il doit malheureusement quitter la salle.

Jacques Rigaud :

Je suis très frappé par votre intervention sur les clubs d'entreprises.

Pour vous, l'entreprise recherche la "gloriole". J'ai beaucoup aimé ce mot (puisque il est beaucoup question de mots). Mais cela n'est pas toujours le cas. Il existe beaucoup de clubs d'entreprises en province et un peu partout. Ils réunissent des entreprises qui ne veulent justement pas faire de mécénat pour mettre leur nom en avant mais pour participer à une action collective.

Beaucoup de maires m'ont dit, lorsqu'ils cherchaient à faire venir des entreprises indépendamment des conditions objectives qu'ils leur proposent en termes de zones d'activité et de crédits européens, que trois questions leur étaient systématiquement posées : transports et communication, scolarisation des enfants, culture et qualité de vie. A égalité de prestations sur les deux premiers points, une ville qui a une bonne image culturelle grâce à la mise en avant de son patrimoine et l'intensité de ses activités (dont Nantes est un merveilleux exemple) l'emportera sur les autres.

Même si l'entreprise veut gagner de l'argent, une entreprise est sensible à son environnement. La qualité de vie, et notamment la qualité culturelle de la ville, peut être pour l'entreprise la motivation déterminante de son adhésion à un club d'entreprises.

Jade Lindgaard :

Plusieurs personnes souhaitent intervenir. Pascal Brunet, vous qui devez aussi partir bientôt, souhaitez-vous répondre à la question de l'articulation entre territoire et dimension européenne ?

Pascal Brunet :

La possibilité de relier l'Europe aux territoires locaux demande beaucoup d'imagination. Elle passe par la présence physique des acteurs culturels sur les territoires, relais de ce qui se passe ailleurs, dans l'espace européen.

Jade Lindgaard :

Jean-Louis Bonnin et Alain Herzog, souhaitez-vous réagir ?

Jean-Louis Bonnin :

Concernant le lien entre le local et l'international, lorsque nous avons créé la convention entre l'AFAA et la Ville de Nantes, il était indispensable que des créateurs confrontent leur imaginaire à l'étranger. Ils ne devaient pas rester isolés sur leur territoire et repliés sur eux-mêmes. Il fallait donc convaincre localement de cette nécessité d'absence. La convention était un moyen de montrer aux politiques locaux qu'il y avait une reconnaissance nationale, que c'était un enjeu de la politique culturelle et qu'il y aurait un retour sur les artistes eux-mêmes. L'autre question aussi très fréquemment posée est de savoir ce qui se passe dans les structures pendant l'absence de ces artistes à l'étranger. Comment convaincre les professionnels de prêter leur structure en leur absence ? Il faudrait mutualiser un peu plus. Le débat n'est donc pas tant au niveau du politique mais des professionnels, qui sont tellement ancrés sur leur lieu qu'ils ne sont pas très enclins à le prêter à d'autres groupes de création pendant leur absence, qui continueront de mener ce travail local.

Alain Herzog :

Je reviens à la première question. Je vais essayer d'expliquer à nouveau mon point de vue.

Je ne refuse pas les entreprises qui viendraient pour la gloriole. Mais celles qui la rechercheraient ne choisiraient pas le Théâtre de la Colline. Je pense à la manière dont Alain Françon qui est le directeur du théâtre a présenté sa première saison. J'en suis l'administrateur. Mon rôle est d'appliquer son projet artistique dans notre territoire. Lorsqu'il a présenté sa première saison, il a expliqué que sa programmation n'était pas une suite de spectacles mais qu'ils se répondaient. Il a terminé en disant qu'il n'oubliait jamais que nous sortions d'un siècle qui a connu l'Holocauste. A partir de ce moment là, les gens prennent conscience qu'il ne s'agira pas forcément de divertissement et de séduction, et que ce n'est donc pas là-dessus que le Théâtre de la Colline peut accrocher des entreprises en mal de gloriole. Je sais que je ne vais pas aller chercher une entreprise privée pour lui demander des financements sur une pièce d'Edward Bond car ce n'est pas vraiment ce qui va promouvoir l'entreprise... Je cherche plutôt des projets que nous faisons et qui pourraient rencontrer les objectifs de l'entreprise. En l'occurrence, ce sont souvent des projets qui sont les projets d'expression de notre projet artistique global, c'est-à-dire la formation du public. A ce niveau, les entreprises cherchent à s'inclure. Nous avons en commun un objectif simple : l'inclusion dans la société. Nous avons rencontré la Fondation du Crédit Mutuel sur un projet de lecture. Depuis huit ans, nous organisons en commun des comités de lecture décentralisés

dans les écoles. Cette politique particulière, qui nous rapporte relativement peu de financements, nous a permis de faire passer nos abonnements scolaires de 0 à 1200 en l'espace de six ans, alors que notre programmation ne fait même pas partie d'un programme scolaire. Cela nous donne en plus l'assurance qu'aucun élève ne voit un spectacle à la Colline sans y avoir été préparé en cinq ou six séances au minimum.

Jade Lindgaard :

Le temps est presque écoulé. Je propose de prendre trois questions très courtes auxquelles la table ronde tâchera de répondre.

Interventions du public :

- Bonjour. Je suis étudiante à l'IUP juriste et administrateur des structures informatiques et culturelles d'Evry. Il a beaucoup été question de l'international et de l'Europe. Mais aujourd'hui, les gens sont tellement plongés dans la diversité qu'ils en perdent leur identité. Je voulais savoir si, au niveau de l'Etat français et de l'Europe, il était question d'inclure dans les objectifs culturels d'aider les gens à retrouver leur identité culturelle.

- J'aimerais revenir sur l'Opéra de Nantes. Je trouve ce projet très courageux. Est-ce la concentration d'offres qui mène au manque de financement aujourd'hui ?

- Bonjour. Je voudrais savoir quel lien vous faites, si vous en faites un, entre la désaffectation du politique et la responsabilité des acteurs culturels.



Jean-Louis Bonnin :

Je réponds à la deuxième question. C'est peut-être un phénomène de concentration. Mais il s'agit plus du ratio entre la gestion pure des équipes et la partie artistique. Si nous nous retrouvons avec des structures qui n'ont pas la capacité de répondre aux moyens et aux besoins des projets artistiques, celles-ci n'ont plus de raison d'être. Elles ne sont pas là pour fonctionner pour elles-mêmes mais par rapport au projet artistique. Notre volonté était de redonner les moyens au projet artistique.

Nos tours de table ont amené les villes et l'Etat à prendre conscience de la nécessité d'une nouvelle organisation, d'une structure nouvelle. La ville de Nantes ne s'est pas retrouvée seule. Elle a enclenché un processus de développement qui a incité les opéras de Nantes et d'Angers à fusionner et les partenaires à mettre un peu plus d'argent. Il y a eu un million de plus de la Ville de Nantes, tout comme de l'Etat. Nous nous sommes à la fois interrogés sur le mode de production de

l'opéra, le rapport entre l'artistique et la gestion, la création et la diffusion. Une des questions qui se posaient effectivement pour nous était de savoir comment maintenir un financement élevé pour l'opéra au regard d'autres manifestations alors que chaque création n'était jouée que trois fois, soit devant 2200 personnes.

Aujourd'hui, nous sommes dans des productions où chaque spectacle est joué au minimum dix fois. Cette réflexion sur les modes de production et de diffusion habituels de l'opéra est importante. Les pays anglo-saxons ont déjà fait cette démarche et nous nous sommes beaucoup inspirés de leurs méthodes de travail. Il faut parfois briser des habitudes, des tabous, des corporatismes que nous avons au niveau professionnel.

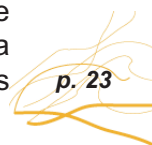
Hortense Archambault :

Je vais répondre à la première question qui porte sur l'identité culturelle.

Je pense que l'identité culturelle se construit dans le rapport à l'autre : qui suis-je ? D'où je viens ? Où je vais ?

Cette question n'est pas antinomique avec la question européenne, bien au contraire. J'ai l'impression que nous réfléchissons beaucoup à ce qu'est la politique culturelle française, donc par ricochet à ce qu'est la culture française, ce que sont nos spécificités, quand nous rencontrons des gens de partout ailleurs, et en premier lieu au sein de l'Europe lorsque nous faisons des coproductions. De la même manière qu'il n'y a pas d'antinomie entre le territoire et l'Europe, il n'y a pas d'antinomie entre l'identité culturelle et l'Europe.

p. 23



Sur la question de la responsabilité des acteurs culturels et de la désaffection du politique, c'est un très vaste débat que vous ouvrez. Je n'ai pas forcément l'impression d'une désaffection du politique. J'ai juste l'impression que la culture n'est pas au centre des programmes des partis et des réflexions. Mais je pense que cela est dû au fait que nous sommes dans une société en pleine mutation, où existent d'autres problèmes de compréhension sur l'avenir. La culture, c'est logique, fait partie de ces problèmes.

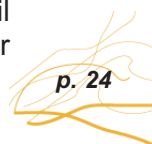
La responsabilité des acteurs est pour moi de continuer à réfléchir à la fois du point de vue très concret de nos problématiques et du point de vue de celui qui s'interroge sur le type de société vers lequel nous allons. Il s'agit de se demander comment il est possible de construire une autre société et sensibiliser le politique à cela. Ce n'est pas parce que les responsables culturels sont apparus que l'Etat s'est délesté d'un poids et s'est désintéressé. La militance dont parlait Jean-Louis Bonnin existe partout, du côté des politiques comme des responsables culturels. Elle prend des formes différentes parce que notre société est en train de prendre des formes différentes.

Alain Herzog :

Je compléterai en disant que nous avons évidemment des responsabilités sur la désaffection du politique, mais ni plus ni moins que les autres secteurs.

Notre vrai problème est que nous sommes dans une crise structurelle grave et que nous ne savons pas de quoi l'avenir sera fait. Nous ne pourrions attaquer ce problème de désaffection du politique que quand les politiques ou les secteurs envisageront des scénarios possibles. Or depuis vingt ou trente ans, nous n'envisageons pas de scénarios mais subissons, avec la mondialisation, des scénarios que nous n'avons pas choisis. Au lieu d'anticiper les crises ou les transformations (je ne suis pas donneur de leçons, je ne sais pas non plus ce qu'il faut faire), nous subissons les crises, ce qui débouche sur une désaffection du politique. Hortense sait comme moi qu'en tant que gestionnaire, le plus passionnant n'est pas de savoir comment va se passer l'année en cours, mais de savoir si je fais encore l'année d'après. C'est dans cette anticipation que nous envisageons les problèmes éventuels et par conséquent, les solutions.

A notre petite échelle, ce qui était envisageable en France il y a vingt ans ne l'est plus aujourd'hui. Il faut retrouver la réflexion en mettant la crise de côté et imaginer idéalement ce que doit être une société demain avec les contraintes extérieures existantes. Actuellement, nous sommes dans le « ni l'un, ni l'autre », ce qui nous met en position de subir, avec l'idée sous-jacente qu'il existerait un modèle français qui subsisterait en étant meilleur que les autres. Là aussi, il est temps de réfléchir à ce modèle.



Jade Lindgaard :

Je vais donner la parole à Jean-Louis Bonnin pour ce qui sera la conclusion de cette table ronde.

Jean-Louis Bonnin :

A titre personnel, j'ai du mal à dire qu'il y a désaffection du politique en raison de mes relations à la Mairie de Blois avec Jack Lang et maintenant à Nantes avec Jean-Marc Ayrault, qui est particulièrement attentif à l'activité culturelle et à la création.

J'ai dit au début que pour chacun des projets que j'avais menés, à Nantes ou ailleurs, il avait fallu vaincre un certain nombre d'obstacles. Ces obstacles venaient rarement du politique mais plus de l'administration (lourdeur interne). S'il n'y avait pas eu le Maire et l'Adjoint à la culture pour défendre certains points de vue contre un grand nombre de ses collègues de l'opposition, des projets n'auraient jamais vu le jour.

Au tout début de mon intervention, j'ai employé le terme « désaffection du politique ». C'était sur l'idée non pas de programme mais que la culture n'est plus un enjeu dans la

société à tel point qu'elle n'est plus quelque chose d'important dans un programme. Elle sera balayée par les préoccupations actuelles. Nous y sommes tellement absents qu'un candidat actuel peut annoncer dans ses propositions une fusion de l'éducation avec la culture, ce qui donnerait l'impression que la culture n'existe plus, sans susciter le moindre débat, la moindre réaction, la moindre réflexion sur les conséquences d'une telle évolution. Les professionnels ont des responsabilités lourdes pour apporter des propositions et montrer que nous ne dormons pas sur nos lauriers à demander simplement plus d'argent. Nous devons innover et débattre avec les élus politiques.

Jade Lindgaard :

Merci beaucoup.