

Table Ronde 2

Le gestionnaire face au projet



p. 1

Animation

PHILIPPE CHALMIN

Professeur à l'Université Paris Dauphine

Intervenants

PETER VERMEULEN

Fondateur du cabinet de conseil Culturplan

ELIE MALKA

Directeur de l'Union des Théâtres de l'Europe

OLIVIER DONAT

Chef de projet pour la candidature de Saint-Etienne

Capitale Européenne de la Culture

GREGORY FAES

Directeur de Rhône-Alpes Cinéma

MAURIZIO SCAPARRO

Directeur de la Biennale Théâtre 2006 de Venise

Philippe Chalmin

Docteur d'État en lettres et Sciences Humaines, Philippe Chalmin est historien et économiste, essayiste, enseignant, spécialiste des marchés internationaux et des questions agricoles. Professeur associé à l'Université Paris Dauphine depuis 1994 et directeur du Master Affaires Internationales depuis 1999, il est membre du Conseil d'Analyse Économique auprès du Premier Ministre, fondateur et président depuis 1985 de CyclOpe, le principal institut de recherche et d'études en France sur les marchés internationaux et également fondateur et animateur depuis 2000 du Club Ulysse, l'un des principaux clubs d'économistes français. Chroniqueur économique sur ITV (Canal +) et sur France Musique, au Monde, à La Croix et au Nouvel Économiste, auteur ou directeur d'une trentaine de livres et de très nombreux articles scientifiques, entre 1998 et 2000 il a présidé la Société d'Économie Politique, avant d'en devenir le président d'honneur. Il travaille comme consultant et conférencier auprès de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne.

Maurizio Scaparro

Maurizio Scaparro est actuellement directeur artistique de la Biennale Théâtre de Venise. Il a dirigé de nombreuses institutions théâtrales italiennes et étrangères. De 1979 à 1982, il a été directeur artistique du secteur théâtral de la Biennale de Venise (où, entre autres, il a créé le « Carnaval du Théâtre » de la Biennale). En 1983, il est directeur adjoint de Giorgio Strehler à l'Odéon-Théâtre de l'Europe, et de 1983 à 1990, il a été directeur artistique du Teatro di Roma. On lui doit également toutes les activités théâtrales liées à l'Exposition Universelle de Séville de 1992, sur mandat du gouvernement espagnol. Il prend en charge par la suite la direction artistique du Théâtre Eliseo de Rome, et à partir de 1999, il crée et dirige le Théâtre des Italiens. En 2003, il devient directeur artistique du projet « Les Italiens – théâtre, musique, littérature, cinéma » à Paris, en collaboration avec l'Ente Teatrale Italiano.

Philippe Chalmin :

« Le gestionnaire face au projet », tel est le thème de cette table ronde, où nous avons la chance d'avoir un certain nombre de praticiens. Un mot rapide pour vous présenter nos invités.

Peter Vermeulen est allemand. Il est consultant et professeur de management stratégique culturel à l'Université de Mersburg.

Nous avons aussi deux anciens élèves du DESS 234. Il s'agit d'une part d'Olivier Donat, qui est chef de projet pour la préfiguration de la candidature de Saint-Etienne, Capitale Européenne de la Culture pour 2013, mais qui a aussi un passé dans le secteur des arts plastiques, notamment comme codirecteur de l'Institut d'Art Contemporain à Villeurbanne. D'autre part, Grégory Faes qui est directeur de Rhône-Alpes Cinéma.

Elie Malka est l'homme de théâtre de cette table : il est en effet directeur de l'Union des Théâtres de l'Europe. Il est à la fois un gestionnaire et un artiste puisqu'il est metteur en scène.

Enfin, nous devons avoir un autre gestionnaire-artiste, Maurizio Scaparro, directeur de la partie théâtrale de la Biennale de Venise 2006, mais il n'a malheureusement pas pu se libérer. Dans un premier temps, j'aimerais donc vous lire le texte de la présentation que devait faire Maurizio Scaparro qui, je pense, introduit bien la problématique de notre table ronde.

Maurizio Scaparro :

J'avais pensé vous raconter mon expérience à la Biennale de Théâtre de Venise, que j'ai dirigée entre 1980 et 1982, et que je dirige à nouveau en 2006 et 2007.

J'avais pensé vous raconter le Carnaval du Théâtre que j'ai créé dans ce cadre, la vitalité naissant du croisement des langages, du mélange des genres, des symboliques (la parole, le masque, le déguisement, le maquillage – il trucco – l'acteur/spectateur, la musique, le geste...), la richesse créative dérivant de la liberté laissée à la créativité pour que ces croisements se produisent.

Mais il y a quelques jours j'ai été invité à intervenir à un colloque sur « Economie et Culture ».

J'ai alors compris qu'il me fallait vous parler d'autre chose, vous témoigner d'une parole d'artiste qui se questionne, au jour d'aujourd'hui, sur la place réelle de la Culture telle que j'essaie de la défendre tous les jours par mon travail de créateur.

Cela pourra vous sembler banal, mais ma première réaction a été celle de dire : ne faudrait-il pas inverser les termes et plutôt parler de « Culture et économie »? Car en inversant les mots, le point de vue change, et non de peu. Le poids du sujet aussi. Il s'agit pour moi de remettre les choses dans l'ordre : à l'heure

En 2004, il fonde la Compagnia Italiana à Florence et il est nommé vice président de l'AGIS (Agence Générale Italienne pour le Spectacle). Il a mis en scène de nombreux spectacles d'une grande importance pour le théâtre italien. En 2006, pour la Biennale de Venise, il organise les manifestations théâtrales du Carnaval de Venise, rebaptisé Carnaval de la Chine, sur le thème du Dragon et du Lion.

actuelle, l'enjeu le plus important à mes yeux est celui de la créativité et de sa sauvegarde. Car, il faut bien le dire, s'il n'y a plus d'artistes, il n'y a plus ni de managers culturels ni de tutelles: le « ménage à trois » tombe. Reste la conservation et la diffusion des oeuvres certes, mais il y a une distinction essentielle à faire entre les impulsions d'une créativité toujours renouvelée au sein de la société et le recyclage d'un déjà vu, déjà produit.

Je parle bien sûr de mon point de vue, c'est-à-dire de la création dans le spectacle vivant en Italie, mais le questionnement sur la place de l'artiste dans la communauté me semble désormais se poser partout en Europe. Je suis conscient de la difficulté pour un manager culturel dans une économie de prototype - je dirais artisanale - de devoir gérer, au moment de la création, les imprévus et des dépenses dont le retour sur investissement ne peut jamais se prévoir à l'avance. Une chose est de gérer le nouveau, une autre est de gérer l'existant ou la reproduction pour lesquelles on peut en effet se rapprocher des logiques ou formes de gestion plus « industrielles ». Mais si on peut confronter ces deux modes de gestion, celui de la créativité et celui de l'industrie, les étudier et faire en sorte qu'ils interfèrent, ils ne pourront jamais se substituer l'un à l'autre. Comment défendre donc la création au moment de la production ? Au moment le plus fragile ? C'est cette créativité et ses auteurs que les tutelles devraient défendre, et non pas le marché, car celui-ci a les moyens, en partie, de s'autoréguler. La créativité meurt dans le besoin de rencontrer un marché qui préexiste et de satisfaire les attentes d'un public que nous connaissons déjà et qu'il faut de plus en plus « séduire ». Elle doit naître indépendante du marché, ou doit pouvoir en créer un nouveau. Défendre le rapport « Culture et économie » c'est pour moi faire en sorte que le mot Culture prenne une liberté majeure par rapport à l'économique et au financier qui sont nécessaires mais qui ne doivent jamais constituer une condition sine qua non sous peine que la culture soit d'emblée « sous tutelle », soumise aux marchés et à leurs contraintes avant même d'avoir vu le jour à travers l'acte de création.

La Biennale de Venise est née il y a déjà longtemps et, très vite, s'est imposée comme la seule institution culturelle internationale qui se voulait vraiment pluridisciplinaire (art visuels, architecture, cinéma, théâtre, musique, danse..). Tous ces arts cohabitaient d'une façon paritaire dans un dialogue multiple qui était à l'origine de contaminations fécondes (il me suffit de rappeler le projet du Teatro del Mondo, un théâtre flottant que nous avons conçu avec l'architecte Aldo Rossi, qui navigua et se produisit de Venise à Dubrovnik). Lentement, le marché a pris le dessus. Les arts visuels et le cinéma sont devenus deux grands marchés aux enjeux économiques importants. L'échange est perdu. Si avant, chaque directeur de section à la Biennale était nommé pour 4 ans, aujourd'hui les nominations se font pour une année. En termes de programmation sur le long terme, de discours artistique, il n'est plus possible de tracer des lignes directrices. L'échange et le retour d'expérience entre directeurs ne sont presque plus possibles par manque de temps et de moyens.

Peter Vermeulen

Peter Vermeulen, professeur honoraire de management stratégique culturel à l'Université de Merseburg, a commencé sa carrière comme chargé de mission auprès du centre culturel Weberei de Gütersloh. De 1985 à 1989, il a été conférencier éducatif en management au sein de l'Association Nationale des Ecoles d'Art pour Enfants et Jeunes à Unna. Depuis 1989, il est PDG de Culturplan Conseil, et préside depuis 2002 le groupe ICG Consulting. Par ailleurs, il conseille depuis plus de 15 ans les organisations du secteur culturel et des loisirs et intervient dans plusieurs universités et organismes d'enseignement. Ses missions de conseil l'ont amené, entre autres, à travailler pour des organismes tels que le Théâtre National d'Autriche, le Ministère de la Culture du Luxembourg, les Opéras de Berlin, Münster, Bielefeld, Graz ou la fondation Bertelsmann.

Quel est le rôle du manager aujourd'hui ? Quelle est la place des tutelles par rapport à la créativité ? Je ne peux l'affirmer. Je peux par contre affirmer la responsabilité de l'artiste pour retrouver sa place, redonner une vision, remplir un sens qui me semblent, dans le secteur subventionné, de plus en plus sacrifiés dès le départ à travers contraintes d'objectifs et grilles d'évaluation.

Si la politique est l'art du possible, le théâtre est le lieu de l'impossible. C'est pour cela que je continue à faire du théâtre: car, devant nous, il y a toujours de l'impossible... à rendre possible.

Philippe Chalmin :

Nous sommes dans un théâtre, et nous allons donc essayer de faire l'impossible.

Commençons donc tout de suite avec une première intervention, celle de Peter Vermeulen.

Peter Vermeulen :

La topographie et la géographie culturelles sont différentes en France et en Allemagne. Je me dois de rendre cette différence un peu plus explicite.

En Allemagne, il existe un management culturel public. Il existe aussi en France. Mais les problèmes commencent en Allemagne lorsque nous nous demandons quelle est sa raison d'être et si l'argent que lui consacre l'Etat est légitime. Nous connaissons des difficultés démographiques et, avec de moins en moins de citoyens, l'argent alloué au management culturel public se réduit. C'est un des sujets les plus importants aujourd'hui en Allemagne.

Je suis consultant depuis près de vingt ans. J'ai été un des premiers en Allemagne à faire du management culturel. J'ai créé un cabinet de conseil qui intervient auprès d'entreprises culturelles. Nous sommes implantés en Autriche, en Suisse et bien sûr en Allemagne, mais aussi en Biélorussie et au Royaume-Uni, mais pas encore en France.

Nous avons une philosophie propre, selon laquelle nous devons être capables de parler la langue du business et la langue des acteurs culturels, qui sont parfois contradictoires et qui ont du mal à se comprendre. C'est à nous de définir la différence entre l'art et la culture. Selon nous, l'art est quelque chose d'individuel et la culture en est la réception collective. Il est impossible d'améliorer la qualité de la production artistique par des méthodes de gestion. Mais nous pouvons rendre meilleure la réception de cette production.

Notre cabinet est divisé en plusieurs branches. Nous ne sommes pas seulement consultants pour des entreprises culturelles mais aussi pour des industries, des administrations publiques, des ONG et des professionnels de la Santé. Nous sommes convaincus que nous pouvons apprendre des choses de ces différents secteurs et peut-être en appliquer certaines à la culture. Si nous arrivons à comprendre pourquoi des entreprises comme Ikea ou H&M connaissent un si grand succès, nous pouvons imaginer appliquer ces facteurs de réussite à des entreprises culturelles.

Dans le secteur des politiques culturelles, nous sommes actuellement préoccupés par la question de savoir ce que nous devons faire plutôt que de comment nous devons faire. La façon dont il faut « faire » la culture est le travail des directeurs. Les politiques sont là pour fournir les subventions nécessaires à la gestion des théâtres, des musées et des conservatoires... Mais il existe un fossé entre les politiques culturelles et la manière dont nous travaillons dans les entreprises et les institutions culturelles. Nous menons ainsi de larges débats et, en ce moment, particulièrement sur la gestion des théâtres qui sont les entreprises culturelles publiques les plus coûteuses en Allemagne. Les politiques se demandent aujourd'hui quel est leur rôle car ils l'ont un peu oublié même s'ils continuent à donner des subventions et on discute aujourd'hui des raisons qui motivent l'Etat à financer la culture.

En Europe, ont lieu actuellement des changements importants en matière de politique culturelle. En Allemagne, nous connaissons des changements structurels. Le principal changement est que le taux de natalité décroît. Nous avons par ailleurs davantage d'immigrants. Toute notre société change et nous devons compenser en supportant des coûts sociaux plus élevés. Comme nous ne sommes pas dans un contexte de croissance économique, l'argent alloué à la culture est en régression, et risque de l'être encore dans les années à venir.

Le deuxième grand changement, que je qualifierai de substantiel, est le fait que la culture n'est plus faite exclusivement par les artistes et qu'elle est faite pour le public. Elle va devenir de plus en plus commune, les grands événements de divertissement se multiplieront et le contenu sera de moins en moins éducatif. C'est donc un changement substantiel.

Quand on s'interroge sur l'avenir du management culturel public en Allemagne, nous parlons volontiers de « maisons de culture lumineuses » en référence à leur caractère représentatif. L'Etat est en effet capable de payer pour créer des théâtres, des musées et des nouveaux bâtiments qui rayonneront et marqueront les esprits. Certaines villes sont particulièrement recommandées pour les gens en soif de culture et possèdent une attractivité culturelle certaine : c'est le cas de villes comme Berlin, Hambourg ou Munich. Mais l'arrière-pays n'a pas cette force d'attraction et ne peut donc même pas entrer dans la course.

La politique culturelle est en train de changer. Les gens pensent qu'il est plus intéressant d'organiser de grands événements, des festivals et des manifestations qui se passent dans les rues que de construire de nouveaux bâtiments (musées, bibliothèques, théâtres...). Le public se demande pourquoi il paye car il considère que tout devrait être pris en charge par le bénéficiaire. Nous devons donc démontrer les effets directs de la politique culturelle. Par ricochet, le type même de ceux qui dirigent ces institutions est en mutation.

On peut identifier trois types distincts de managers culturels publics : ceux qui défendent la «Haute Culture» et avec elle l'idée selon laquelle l'État devrait presque tout financer ; les managers qui appliquent à leurs institutions des méthodes de gestion du secteur privé ; enfin, les entrepreneurs qui s'efforcent de trouver leur bonheur sans l'intervention des financements publics. La réalité économique tend toutefois des pièges à ces trois visions du management culturel. Il faut vraisemblablement envisager une séparation plus stricte entre les pouvoirs publics allouant les financements et le management culturel.

Le grand débat en Allemagne s'ouvre donc par cette question : pour quelle raison menons-nous une politique culturelle et dans quel sens doivent travailler les responsables culturels ? Si la culture n'a plus de contenu, alors pour quoi travaillons-nous ?

D'un côté, les pouvoirs publics devraient d'abord identifier les institutions culturelles qu'il faut sécuriser, établir ensuite des modèles de financements flexibles et, enfin, s'appuyer sur des évaluations indépendantes pour vérifier que les financements alloués permettent d'atteindre certains objectifs politiques prédéterminés.



De l'autre, la privatisation de certaines structures, gérées par des managers, devrait être facilitée par des contrats d'objectifs qui donneraient une meilleure visibilité sur le long terme, tout en encourageant la responsabilisation financière du manager qui devrait s'investir pour chercher d'autres sources de financement. La qualité du contenu culturel proposé serait alors une condition indispensable pour la réussite de cette démarche.

Philippe Chalmin:

Je remercie Mr Vermeulen et je propose que nous entrions maintenant dans la phase des études de cas. Je cède la parole au premier parleur, Olivier Donat, dont je rappelle qu'il est un ancien du DESS 234 et qu'il est actuellement chef de projet pour la candidature de Saint-Etienne-Capitale Européenne de la Culture.

Olivier Donat

Diplômé de l'Université Paris Dauphine, DESS de « Gestion des institutions culturelles », Olivier Donat débute son parcours professionnel en occupant les postes suivants de 1990 à 1993 : chargé de mission au département des Affaires Internationales du Ministère de la Culture, assistant du directeur de la Villa Médicis à Rome et chargé de mission auprès de la déléguée générale de la Fondation Électricité de France. En 1993 et 1994, il devient secrétaire général puis co-directeur du centre d'art « Le Nouveau Musée » à Villeurbanne. A partir 1996/97, il assume également la codirection du FRAC-Rhône-Alpes et met en oeuvre son rapprochement avec le Nouveau Musée. En 1998, il prend la co-direction de la nouvelle entité résultant de la fusion entre le centre d'art et le FRAC rebaptisée « Institut d'art contemporain » dont il assure le développement jusqu'à fin 2005. Depuis début 2006, il est le chef de projet pour la candidature 2013 de la ville de Saint-Étienne comme Capitale Européenne de la Culture.

Olivier Donat :

Pour tenter de répondre à votre question, je vais essayer de rebondir par rapport à cette première intervention, en évoquant davantage l'expérience de mon précédent poste.

Si je suis en charge depuis le début de cette année auprès du maire de Saint-Etienne d'une mission de préfiguration de la candidature de la ville au label «Capitale Européenne de la Culture» pour 2013, j'ai précédemment été pendant douze ans codirecteur de l'Institut d'Art Contemporain à Villeurbanne. Il est clair que l'on peut constater deux logiques de management différentes : d'un côté, à Villeurbanne, celle de «gestion d'entreprise» avec une structure et une équipe permanente pour gérer et à animer, de l'autre à Saint-Etienne, celle de «pilotage d'un projet» avec coordination et mise en valeur de compétences, définition et valorisation d'un projet pour une ville, une agglomération, un territoire.

A l'Institut d'Art contemporain né de la fusion originale réalisée en 1997/98 d'un Centre d'Art Contemporain, «Le Nouveau Musée», situé à Villeurbanne, et le FRAC Rhône-Alpes, on est en présence d'un champ qui n'est pas du tout commercial. Pour donner un ordre d'idée, un Centre d'Art ou un FRAC est financé à hauteur de 90% - 95% par des fonds publics. La place du marché, la part des recettes propres, est donc très limitée.

Comme vous le savez sans doute, le secteur des arts plastiques est le parent pauvre du Ministère de la Culture avec le plus petit budget par rapport aux autres secteurs d'activités. En outre, depuis plus de dix ans, ces structures de création et de diffusion de l'art contemporain font face à de sérieuses difficultés pour assurer leur fonctionnement.

L'argent public n'augmentera plus régulièrement comme ce fut le cas jusqu'au début des années 90 : il me semble que l'on peut considérer qu'en matière de subventions de fonctionnement, on a obtenu plus ou moins notre bâton de maréchal. Pour faire face à cette situation, chaque structure culturelle doit mettre en place une stratégie pour développer son budget en s'appuyant sur ses compétences spécifiques.

A l'Institut, nous avons comme financeurs publics le Ministère de la Culture, la région Rhône-Alpes et la ville de Villeurbanne avec deux missions principales à accomplir : production et présentation d'expositions d'une part, et constitution et diffusion d'une collection de dimension nationale et internationale sur l'ensemble du territoire régional (huit départements) d'autre part. Nous aurions pu nous contenter de mener ces deux missions avec le budget constant alloué mais cela aurait conduit inévitablement à court terme à une stagnation, voire à une diminution de nos activités.

Notre action pour développer la mission FRAC nous a conduit à mobiliser toutes les autres collectivités territoriales (départements, villes, syndicats de communes) en leur

proposant de monter de manière régulière avec des partenaires culturels et éducatifs locaux des expositions dans des lieux non muséaux présentant des œuvres de qualité, accompagnées d'actions de sensibilisation à l'art contemporain (conférences, visites commentées, petit journal didactique...). Cependant, même si le conventionnement avec les départements dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire culturel est novatrice pour un FRAC, nous restons clairement dans la sphère des financements publics.

Pour la mission «Centre d'art», la situation est différente : il est possible d'établir des partenariats avec d'autres structures ayant une mission similaire en France, et surtout à l'étranger et principalement en Europe. La plupart des expositions présentées à Villeurbanne étaient produites par nous-mêmes avec recherche de partenaires pour être reprises et pouvoir ainsi amortir une partie significative des coûts de production. La reprise d'une exposition permet de renforcer la renommée de la structure et de dégager des recettes supplémentaires pour en préparer d'autres.

Une autre piste plus ambitieuse de recherche de financement, qui n'a malheureusement pas pu voir le jour, a été tentée en 1999 : elle s'appuyait sur la spécificité de la régie technique de notre structure. Aujourd'hui, de plus en plus d'artistes ont besoin de produire une œuvre pour des opérations ponctuelles dans le cadre de manifestations aussi diverses que des festivals, des biennales, des nuits blanches... L'idée était de créer un secteur lucratif au sein de l'Institut d'Art Contemporain : en fonction des commandes, nous aurions développé cette activité en recrutant du personnel spécifique en complément de l'équipe permanente. Cela aurait permis de dégager des recettes propres et de les affecter au développement de nos missions de service public. Je regrette que cela n'ait pas pu voir le jour car ce projet s'est avéré une vraie réussite : mon régisseur a en effet pris la décision de quitter la structure et il est aujourd'hui à la tête d'une entreprise privée qui fonctionne très bien et qui participe aux montages des principales manifestations d'art contemporain. Quant au budget de l'Institut, il a, comme cela était prévisible, peu évolué.

Pourquoi cette idée n'a pas pu se concrétiser au sein de l'Institut d'Art Contemporain ? Pour des raisons qui sont liées à la rigueur et aux habitudes de fonctionnement de notre administration. Toute initiative visant à conjuguer secteur public et secteur privé est perçue comme un risque. Il y a toujours une crainte qu'une partie des subventions soit utilisée à des fins privées. Les représentants de l'Etat et les élus redoutent un avis défavorable des Chambres Régionales des Comptes ou d'être victimes d'une procédure de mise en examen ou d'inéligibilité. Bien que la législation fiscale autorise ce système mixte dans des conditions bien délimitées, des freins psychologiques empêchent une saine émulation et complémentarité entre le secteur public et le secteur privé. Tant qu'ils ne seront pas levés par une incitation forte des pouvoirs publics, il sera difficile de mener une activité commerciale dans notre secteur d'activité.

Je n'ai pas du tout évoqué la part privée dans le projet « Capitale Européenne de la Culture » mais nous aurons sans doute l'occasion d'en reparler par la suite.

Philippe Chalmin :

Etant universitaires, nous avons l'habitude des lourdeurs de l'administration, que nous vivons au quotidien. Cela me rassure de voir que c'est aussi le cas dans les administrations dépendant du Ministère de la Culture. Ceci étant, je vais être provoquant : faut-il regretter que votre régisseur ait monté son entreprise et qu'il ait été un entrepreneur ? Objectivement, était-ce exactement la fonction d'une structure financée à 95% par des fonds publics que d'aller faire indirectement concurrence à des entrepreneurs ?

Olivier Donat :

Je ne peux que me réjouir de la réussite du développement de l'entreprise de mon régisseur. Il est clair que si j'avais pris des parts dans cette aventure, je serais sans aucun doute plus riche aujourd'hui ; mais déontologiquement, je ne pouvais pas le faire parallèlement à ma fonction à l'Institut d'Art Contemporain.

En aucun cas, il n'y avait atteinte à la concurrence puisque nous étions les premiers à avoir cette idée. Mais d'une manière plus générale, je crois au contraire que vouloir contenir le secteur des musées et des arts plastiques, mais aussi ceux du patrimoine et de l'enseignement, a un caractère purement administratif, comme le prévoit par exemple la loi récente sur les nouveaux établissements publics de coopération culturels «EPCC», ne peut aboutir qu'à freiner le développement de ces structures. Il est étonnant de constater que les plus libéraux et les plus étatiques partagent curieusement cette même approche de refuser toute collaboration entre les deux secteurs, public et privé. Pourtant, cela permettrait de professionnaliser le secteur public en introduisant une logique d'entreprise et de management, en donnant la possibilité de faire appel à des compétences par des embauches hors fonction publique et rendant ainsi les évolutions professionnelles plus mobiles. Enfin, grâce aux ressources supplémentaires dégagées, cela permettrait d'être en mesure de motiver le personnel par la mise en place d'un système de participation.

Mais cela impliquerait un changement majeur du fonctionnement de l'Etat et des Collectivités locales : sommes-nous prêts à envisager une telle évolution ? Les débats politiques actuels sont, hélas, bien silencieux sur ce sujet qui ne concerne pas uniquement le secteur culturel.

Philippe Chalmin :

Pour nos amis étrangers, revenons sur l'extraordinaire complexité du système de l'Etat en France : nous adorons

empiler les différentes couches. Il y a la ville, la communauté d'agglomérations, le département, la région, l'Etat. Ces différents étages peuvent intervenir et interférer pour un projet culturel. En France, même si nous considérons que l'espace logique est la région, les départements n'ont jamais été supprimés. C'est peut-

être une complexité supplémentaire propre à la France.

Quittons un moment le monde de la création en arts plastiques pour passer avec Grégory Faes, qui est un autre ancien du DESS 234, à un milieu où la liaison entre le public et le privé est peut-être plus évidente: le cinéma. Je précise que Grégory Faes est directeur de Rhône-Alpes Cinéma, après avoir été responsable de plusieurs SOFICA.

Grégory Faes

Après une maîtrise en Gestion et Finance et le DESS de « Gestion des institutions culturelles » de l'Université Paris Dauphine, Grégory Faes développe sa carrière professionnelle dans le cinéma. Entre 1986 et 1994, il est sous-directeur d'Investimage, Sofiarp (deux Sofica) et en même temps de l'IFCIC. Pendant cette période, il collabore également à la création d'un mécanisme européen de garantie de crédits pour le cinéma et l'audiovisuel : Euro Média Garantie. Depuis 1994, il est directeur de Rhône-Alpes Cinéma. Grégory Faes intervient à l'École Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre (ENSATT) auprès des étudiants de troisième année en Administration.

Grégory Faes :

Je vais commencer par revenir sur le débat gestionnaire/manager culturel parce que c'est mon métier depuis dix-huit ans.

Je me suis assez bien retrouvé dans les interventions de ce matin. Je me définis d'abord comme un pur gestionnaire rationnel formé à Dauphine. J'insiste là-dessus car dans nos métiers, il y a une partie où nous sommes porteurs de projets : nous montons des projets, mais surtout, nous devons aller trouver de l'argent. L'argent est au cœur de notre métier et il ne faut pas avoir honte de le dire. Cela m'arrive souvent de recevoir des jeunes porteurs de projets. Ils rentrent dans mon bureau et je joue à un jeu un peu sadique. Quand ils ressortent, ils ne m'ont toujours rien demandé. Je fais exprès de ne pas aborder la question. En passant deux heures ensemble, ils ne m'ont même pas demandé un centime alors que je sais qu'ils sont venus pour ça. Il ne faut pas avoir honte de demander de l'argent pour monter des projets. Tout est fait pour nous culpabiliser. J'ai une technique de déculpabilisation qui est celle du rond-point : lorsque vous vous baladez à la campagne et que vous voyez soudain un gigantesque rond-point qui a coûté 200 000 à 300 000 euros, vous vous demandez à quoi il sert. Je pense à cela et je me dis que s'il n'avait pas été construit, tout comme les tanks ou les Rafales, nous aurions pu faire un peu plus de culture. Il ne faut surtout pas complexer sur le budget de la culture en France : il est ridicule. C'est un fait et cela ne se discute pas. Je ne veux pas entendre dire qu'il n'y a plus d'argent pour la culture et qu'il y en aura de moins en moins. Il faut simplement se battre pour en avoir.

D'autre part, j'ai beaucoup aimé le discours de Jean-Louis Bonin ce matin. J'aimerais qu'il y ait des gens comme lui dans toutes les collectivités. J'ai aimé son enthousiasme et son dynamisme, qui sont des qualités absolument nécessaires pour ce type de fonction.

Je partage également les hauts et les bas d'Hortense Archambault. Je suis parfois déprimé, parfois enthousiaste. Aujourd'hui, j'ai décidé d'être enthousiaste car je constate qu'il y a plein de jeunes dans cette salle voulant tous porter des projets. Mais parfois, je suis déprimé, quand je vois notamment le TGV de la mondialisation passer devant moi avec des groupes mondiaux tentaculaires qui sont en train d'engloutir le marché. Dans le cinéma, c'est d'autant plus visible. Je vais vous donner un exemple. Une réunion de producteurs indépendants s'est tenue récemment, à laquelle participaient Canal + et France Telecom. Canal + a passé une heure à dire à ces producteurs indépendants qu'il n'était rien par rapport au milliard d'euros que représente France Telecom. Ensuite France Telecom a expliqué que lui-même n'était rien par rapport aux nouveaux maîtres de l'Internet. On se sent tout petit après cela, presque inutile.

Je suis aujourd'hui le seul à représenter le cinéma à cette table et donc les industries culturelles. J'aimerais donc rebondir sur l'intervention de Jacques Rigaud ce matin, qui parlait de millefeuille et d'Ancien Régime.

Je rappelle que le CNC vient du régime de Vichy. Nous avons perpétué un système corporatiste mais assez intelligent puisqu'il repose sur un principe fondamental : celui de la solidarité interprofessionnelle. Aujourd'hui, en France, nous avons encore un système de taxes très astucieux qui nous permet de vivre avec de l'argent qui vient peu du public et du contribuable. La contribution directe de l'Etat au budget du cinéma équivaut à cinquante ou soixante-dix millions d'euros. Le reste vient des taxes prélevées sur l'activité du secteur (exploitation en salle, vidéo, télévision). Nous avons pour l'instant réussi à préserver ce système. En plus, nous avons un système au sein du CNC qui garantit une forte représentation de la profession dans les instances de décision. Je prends l'exemple de l'avance sur recettes qui est l'aide sélective au cinéma. Elle permet d'intervenir directement dans le soutien au financement des films à partir de critères de qualité ou artistiques. La commission de l'avance sur recettes est composée de professionnels dont la décision est validée par le Ministre ou le directeur général du CNC. Toutes les décisions qui sont prises au CNC le sont au travers de systèmes de commissions héritées de ce passé corporatiste. C'est un « vieux » système mais ça reste un bon système.

Mais je constate, depuis les dix-huit ans que je travaille dans le cinéma, que le marché grignote petit à petit ces dispositifs. La culture est confrontée au problème de la mondialisation. Le cinéma est une industrie qui n'échappe pas à ce problème. Il y a en France un concept (dont je suis un fervent défenseur), qui est en train de perdre du terrain : celui de l'économie mixte, où le privé et le public se mélangent, où il est aussi possible de défendre la qualité, et où ce n'est pas uniquement le marché qui dicte les règles. De mon point de vue, c'est un vrai danger pour la culture française. Je ne suis pas un tenant du marché ni du public à tout prix. Je suis partisan du mélange des deux.

Les SOFICA et Rhône-Alpes Cinéma sont des exemples de cette économie mixte. Il faut résister à l'envahissement complet du marché car il n'y a ni état d'âme, ni solidarité. Le marché est froid et n'attend que le résultat. Il n'accepte pas l'échec. Or le cinéma, pour ne citer que lui, est une culture de l'échec. Le succès y est extrêmement rare, et il faut donc maintenir des systèmes qui permettent d'échouer à 90 % et de réussir à 10 %.

Aujourd'hui, pour produire un film, il faut au moins un million et demi d'euros. C'est une somme importante et difficile à trouver. Un film coûte en moyenne trois millions d'euros. Il faut donc maintenir des systèmes mixtes car le marché ne pourra pas entièrement financer notre production nationale de qualité.

Depuis une dizaine d'années, le système anglo-saxon du financement des films s'est introduit dans nos modes de financement. Il devient le système dominant. Les grands groupes, qui participaient jusqu'à présent à la solidarité interprofessionnelle, sont en train d'adopter un autre point de vue. La jeune génération de producteurs qui arrive est plus sensible au marché, et chasse l'ancienne. Les gros producteurs étaient solidaires ; les techniciens l'étaient aussi ; le public était solidaire du privé. Tout cela est en train de changer. Ce concept d'économie mixte qu'Olivier Donat a aussi un peu défendu, a peut-être l'air ringard, mais il est nécessaire. Si le marché s'impose trop, notre cinéma de qualité disparaîtra dans les dix années qui viennent.

Philippe Chalmin :

Ce n'est pas à moi de prendre parti. C'est un débat fondamental et fondateur du modèle français. Il ne faut pas oublier qu'en France, nous avons toujours hésité entre le système public et l'économie de marché. Vous avez très justement rappelé la relation très ambivalente à l'argent. Car l'argent est considéré comme sale. Il faut rappeler à ces jeunes qui nous écoutent que le premier travail du gestionnaire est en effet de trouver de l'argent et de ne pas en avoir honte.

Ce qui me frappe dans votre intervention c'est que vous n'avez pas évoqué un acteur : le mécène. Il faudrait peut-être chercher du côté du don et de la gratuité. Cela fonctionne relativement bien dans les mentalités anglo-saxonnes mais ce n'est pas le cas en France dans la mesure où tout doit passer par l'Etat, qui a peut-être moins de moyens aujourd'hui. Une économie mixte peut-elle survivre ? Ce n'est pas forcément évident.

Il serait intéressant d'avoir maintenant un regard extérieur. Nous avons été très franco-français. Elie Malka est israélien. Il est à la fois gestionnaire et créateur puisqu'au cours de sa brillante carrière, il a été notamment directeur du Théâtre Municipal d'Haïfa. Depuis 1991, il est directeur de l'Union des Théâtres de l'Europe. Parallèlement, il est traducteur et metteur en scène. Il est donc à la fois un créateur et un gestionnaire.

Elie Malka

Elie Malka est né en Israël. Il y a suivi des cours d'art dramatique avant de devenir lui-même professeur. En 1979, il est nommé directeur adjoint du Théâtre National d'Israël Habimah où il est administrateur, conseiller du directeur artistique, chargé de la production et des relations internationales (en particulier des tournées à l'étranger). En 1988, il se charge de la production de l'Indiade d'Ariane Mnouchkine lors du Festival d'Israël. Il est ensuite nommé directeur du Théâtre de Haïfa où il reste jusqu'en avril 1990. En janvier 1991, il est nommé par Giorgio Strehler et Jack Lang directeur de l'Union des Théâtres de l'Europe à Paris. Parallèlement, il poursuit ses activités de traducteur et de metteur en scène. Il a traduit différentes pièces anglaises, italiennes, espagnoles et françaises, dont les Troyennes de Jean-Paul Sartre (jouées plus de 150 fois) et la trilogie de Marcel Pagnol Marius, Fanny, César pour le Théâtre National d'Israël. Ses dernières mises en scène sont A Jewish story, qu'il a écrit et mis en scène à partir du texte de I. B. Singer « Blaue Prinz » de E. Griffero. Il est membre des jurys du Prix Europe pour le Théâtre, du Prix Onassis pour la dramaturgie contemporaine, et du BITEF de Belgrade. Il est Officier de l'Ordre des Arts et des Lettres.

Elie Malka :

Malheureusement, c'est trop souvent le cas.

Nous allons sortir de la discussion cadrée dans un contexte local et national pour parler de l'Europe.

L'Union des Théâtres de l'Europe regroupe vingt-deux théâtres d'art européens. L'idée était de collaborer ensemble à tous les niveaux, de la transmission de l'expérience et des savoirs entre les générations à l'élaboration de politiques culturelles idéalistes, en passant par des comparaisons entre les différents systèmes culturels nationaux. Mais bien sûr, il s'agissait de travailler ensemble dans la pratique et d'aboutir à des coproductions entre les théâtres. Je ne parle pas de coproduction dans le sens français du terme selon lequel un spectacle est monté après avoir obtenu de l'argent de plusieurs institutions avec un producteur délégué et une troupe. La coproduction européenne implique que chaque théâtre qui y participe, donne non seulement de l'argent, mais aussi ses comédiens. Cela conduit à des spectacles multilingues où des comédiens et des techniciens venant de plusieurs pays travaillent ensemble. La tournée se fait dans toute l'Europe et le projet n'est pas destiné à une ville en particulier.

Je vais vous parler d'un exemple de ce qui a été fait en Europe entre 2001 et 2004. Nous avons eu l'idée d'organiser de façon encore plus concentrée (sur trois ans) six ateliers pour de jeunes metteurs en scène, comédiens et scénographes pour arriver à faire six coproductions européennes. Je ne vais pas entrer dans les détails, notamment parce que nous manquons de temps.

Les législations européennes sont très diverses selon les pays. Il fallait réussir à faire des contrats dans le cadre d'un consortium, entre les partenaires, et ce pour chaque atelier et chaque coproduction. Il fallait réussir à trouver un contrat légal pour tout le monde. C'était un enjeu de taille.

Le deuxième enjeu était de monter financièrement le projet.

Le troisième était de trouver et de convaincre les bons metteurs en scène et les bons professeurs pour animer les ateliers et produire les spectacles. Il fallait les convaincre d'entrer dans le jeu et dans une durée déterminée avec un salaire donné qui n'était pas énorme. En considérant le côté artistique comme le plus important, il fallait penser à tous les problèmes pratiques. Vous pensez bien que sur trois ans, si un comédien faisait deux ateliers différents sur trois étés avec une vingtaine de comédiens qui viennent de plusieurs pays, avec les mêmes metteurs en scène et scénographes à chaque fois, qui se trouve chaque année trois semaines dans une autre ville pour travailler autour d'un thème déterminé (par exemple le masque dans la tragédie ancienne, les fantômes dans Shakespeare), son but est de faire un spectacle. Il doit surmonter beaucoup d'obstacles. Ces comédiens viennent de théâtres qui parfois ont une troupe et parfois n'en ont pas. Si l'un d'entre eux vient d'un théâtre qui

a sa troupe, le directeur de ce théâtre doit savoir que son comédien participant à une coproduction qui aura lieu dans trois ans ne sera pas disponible tout le temps. Il arrive qu'un comédien ait trouvé un emploi plus intéressant dans une autre ville au cours du projet. Il a donc quitté son théâtre, qui est notre partenaire. Celui-ci ne peut pas lui faire un contrat vide pour trois ans pour qu'il se tienne à notre disposition.

Un metteur en scène a travaillé sur deux ateliers. Il était tellement épuisé qu'il voulait abandonner le projet. Mais nous, nous avons un contrat avec les théâtres, la Commission Européenne, les gouvernements. Comment faire ? Il fallait trouver rapidement une alternative qui soit aussi ambitieuse et multilingue.

Tout cela est très difficile. Cette opération a coûté deux millions et demi d'euro dont une subvention de la Commission Européenne sur trois ans dans le cadre du programme Culture 2000 d'un montant de 800 000 euros. Mais au-delà de ce tiers, ce sont les théâtres qui devaient financer tout le reste.

Nous avons travaillé avec sept théâtres différents (Budapest, Thessalonique, Helsinki...). Nous avons fait les cinq ateliers et abouti à six coproductions. L'une avait lieu entre trois théâtres et était donc trilingue. Les quatre autres étaient un peu différentes, chaque théâtre a envoyé un jeune metteur en scène pour qu'il travaille ensemble pendant trois ans à l'occasion d'ateliers organisés dans une école de théâtre à Stuttgart qui a mis à disposition ses lieux. Cette école a mis à disposition ses lieux ainsi que ses jeunes élèves comédiens. Ils ont mené des travaux sur deux écrivains, Brecht et Büchner. A la fin de ces travaux, qui se présentaient sous forme de scènes d'une quinzaine de minutes, nous avons demandé à plusieurs directeurs des théâtres membres de l'Union de venir voir les petites productions de ces très jeunes metteurs en scène de vingt et vingt-cinq ans. Chaque théâtre devait prendre un jeune metteur en scène - mais pas de son propre pays - et l'inviter à faire une production majeure dans la grande salle de son théâtre. Quatre spectacles ont pu ainsi avoir lieu (à Stockholm, Thessalonique, Budapest et Helsinki). Les directeurs de ces théâtres ont pris beaucoup de risques : que peut-on attendre d'un jeune metteur en scène étranger qui ne peut pas parler avec les comédiens si ce n'est par l'intermédiaire d'un traducteur?

C'est pour cela que dans le contrat de co-production et d'exploitation entre l'Union des Théâtres de l'Europe et chacun des théâtres, nous avons écrit que l'Union participerait, avec l'argent de la Commission Européenne, à un tiers des coûts, et ce afin de réduire les risques financiers des théâtres.

C'était donc un programme de longue haleine avec énormément de difficultés de tous les côtés : artistique, légal, financier, de ressources humaines, logistique, matériel. Cela n'a finalement pas coûté tant d'argent que cela.

Au final, tout s'est très bien passé car il y a eu 180 représentations avec plus de 100 000 spectateurs. La Commission Européenne a pu citer notre projet comme un exemple à suivre.

Philippe Chalmin :

Vous venez d'introduire une nouvelle strate administrative que nous avons oubliée jusque-là : l'Union Européenne. La gestion et la navigation dans les programmes européens sont du grand art.

J'aimerais vous poser une question : pour vous, un gestionnaire de projet doit-il être ou non un « indigène » ? Autrefois, en effet, il n'était pas question de mettre un indigène au poste de gouverneur colonial. Par conséquent, doit-on mettre un artiste au poste de directeur de projet artistique ?

Elie Malka :

Je pense que cela va de soi. Le fondateur de l'Union des Théâtres de l'Europe, Giorgio Strehler, cherchait un directeur pour l'Union des Théâtres de l'Europe il y a quinze ans. Il est venu me chercher en Israël précisément parce qu'il savait que j'étais moi-même artiste. Je suis metteur en scène, j'ai enseigné dans des écoles dramatiques et j'ai dirigé et co-dirigé de grandes structures culturelles comme le Théâtre National d'Israël pendant neuf ans. En plus, il fallait être polyglotte. Je pratique plusieurs langues. Il a pensé que cela serait bien d'avoir quelqu'un qui a une pratique artistique et qui peut bien comprendre les artistes et les défendre. Je suis à la fois artiste et serviteur des artistes. Cela ne me pose pas de problème d'aller chercher un artiste à l'aéroport parce que je sais que, même s'il est jeune, il ne saura peut-être pas se débrouiller à Roissy. Les deux aspects sont très importants.

p. 15

Philippe Chalmin :

Il nous reste un quart d'heure et je suis sûr qu'il y a des questions.

Intervention du public :

Bonjour. On a évoqué des questionnements qui traversent le champ professionnel. Je suis issue du spectacle vivant.

La séparation entre d'un côté les artistes et de l'autre les managers me semble légèrement caricatural. Les deux personnes qui sont à vos côtés sont capables d'être à la fois des gestionnaires et des gens qui peuvent développer une sensibilité artistique pour porter des projets.

Il faut aussi rappeler que nous sommes dans des économies qui

sont totalement artisanales où ce qui compte pour les directeurs de structure dans le milieu de la danse, du théâtre et du cinéma est de continuer à faire vivre leur structure avant de dégager des marges et d'être rentables. Leur objectif est avant tout que la vie artistique puisse avoir lieu, tout comme la rencontre avec le public. S'il est possible de faire des bénéfices, tant mieux, mais ce n'est pas l'objectif principal. Par essence, nous nous situons dans cette économie artisanale. Il me semble important de le rappeler.

Philippe Chalmin :

Je crois que c'est ce que Peter Vermeulen appelle la logique de l'entrepreneur.

Intervention du public (le même intervenant)

Ce descriptif me paraissait justement stéréotypé.

Grégory Faes :

Je pense qu'il faut être un peu dans la caricature car chacun doit être à sa place. Pour moi, il y a dans la notion de manager une notion de pouvoir. La tentation de beaucoup de gestionnaires qui se retrouvent placés entre l'argent et l'artistique est celle du pouvoir, voire de la prise de pouvoir artistique. C'est un vrai danger. La grosse difficulté du gestionnaire est d'être chaque jour confronté à l'irrationnel en devant rester rationnel. C'est aussi la part excitante du travail.

La deuxième difficulté est de résister à la tentation de prendre le pouvoir, notamment sur l'artistique.

Je n'ai pas de réponse ou de solution mais le but est de savoir comment arriver à porter un projet et l'incarner tout en restant toujours à sa place et sans vouloir s'imposer par rapport à l'artistique et au projet.

Cela n'est donc pas plus mal d'être dans cette caricature du gestionnaire. J'ai moi-même fait exprès de me présenter d'emblée comme un «gestionnaire rationnel». Cela ne veut pas dire que je n'ai pas de sensibilité artistique ; je préfère simplement assumer cette position beaucoup plus tranchée.

Philippe Chalmin :

Monsieur Vermeulen, quelle est votre réaction par rapport aux termes de « rationnel » et « irrationnel » ? Cela veut-il dire quelque chose pour vous ?

Peter Vermeulen :

Si les entrées d'un théâtre représentent 10 % des coûts totaux de la structure, ce sera très difficile pour les artistes et le public. Lorsque vous gérez un théâtre, vous jouez pour gagner de l'argent et satisfaire les politiques qui le financent et non pour le public. C'est toujours le même problème : si nous parlons de culture, nous devons parler de qui la finance.

Elie Malka :

J'aimerais réagir parce qu'il est tout le temps question de l'art et des subventions qui le soutiennent. Faut-il rester avec les pouvoirs publics ou faut-il aller davantage vers les mécènes et le privé ?

Je suis né dans le public. J'y suis toujours resté. L'Europe ne connaît plus aujourd'hui de gros problèmes comme la guerre ou la mobilisation. Je ne comprends pas pourquoi les gens payent des impôts et ne profitent pas de la chose qui est essentielle à leur vie. Depuis des siècles, l'utopie est de travailler moins grâce au progrès des machines pour que nous puissions avoir plus de temps libre pour visiter des musées, aller voir des spectacles et voyager. Après cela, il n'y aurait plus d'argent pour la culture ? Pourquoi ? Ce n'est pas vrai. C'est seulement une volonté politique.

Je vais vous donner un exemple : pendant quatorze ans, il y avait en Europe une institution qui s'appelait le «Prix Europe pour le Théâtre». Cela avait lieu en Sicile, à Taormina, et c'est un peu le Nobel du théâtre. Il récompensait les grandes personnalités du théâtre pour leur carrière et encourageait les jeunes talents. Cela a marché pendant dix ans. Puis la Sicile a arrêté de financer le projet qui a été stoppé. Le prix n'a pas été attribué pendant cinq ans, faute d'argent. La Commission Européenne a donné le strict montant du prix, c'est-à-dire 60 000 euros partagés entre les lauréats, mais la cérémonie et les spectacles, qui coûtaient plus de 500 000 euros pour quatre ou cinq jours, n'ont pas eu lieu.

L'année dernière, nous avons par hasard fait notre festival à Rome. J'y suis allé pour une conférence de presse à la mairie de Rome. Le directeur du Théâtre de Rome qui organisait notre festival et moi-même parlions du projet. La salle était pleine de journalistes et de gens de théâtre. A l'issue de cette conférence, le directeur du Théâtre Stabile de Turin m'a dit qu'il souhaitait entrer dans notre Union. Mais comme il y avait déjà quelques théâtres italiens, je lui ai fait comprendre que ce n'était pas le moment. Par contre, je lui ai soumis l'idée d'organiser le Prix Europe. Il m'a demandé combien cela coûtait. Je lui ai expliqué en quoi consistait le projet et je lui ai dit, pour être sûr d'avoir l'argent nécessaire, que cela coûtait 800 000 euros. Sur les escaliers de la mairie, il a pris son portable, a appelé le maire de Turin et lui a dit : «Après les Jeux Olympiques d'Hiver, il ne se passera plus rien à Turin. J'ai une idée pour toi : organiser le Prix

Europe.» Il lui a expliqué ce que c'était, le maire lui a demandé combien cela coûtait. Il lui a répondu «800 000 euros». Le Maire a accepté le principe et a dit qu'ils en rediscuteraient. Moins d'une année plus tard, le Prix a été organisé à Turin, subventionné par la ville pour ce même montant.

Cela veut dire que quand des politiciens pensent que la culture vaut quelque chose, les moyens sont là.

Philippe Chalmin :

C'est une belle illustration de ce que disait Grégory Faes à propos de la nécessité d'aller chercher de l'argent.

Intervention du public :

Lorsqu'on on regarde les statistiques de fréquentation du public notamment pour le spectacle vivant, le chiffre stagne. Pourtant, de nombreuses stratégies sont mises en place et des réflexions sont engagées sur les outils qu'il est possible de mobiliser pour faire venir le public. Ces structures ont du mal à élargir leur public. Je voudrais avoir l'avis de ceux qui mettent en place ces politiques sur ce sujet. Comment réunir l'aspect commercial et l'aspect artistique ?

Elie Malka :

Je ne vois pas la situation de la même façon. Je voyage beaucoup en Europe et j'observe, à chaque fois que je veux entrer dans un théâtre, qu'il n'y a plus de place. Chaque fois que je veux aller voir un opéra, il faut réserver six mois à l'avance. Si vous allez à l'Odéon, il n'y a pas de place non plus. Dès que les répétitions commencent, il n'y a plus de places. Je pense que c'est la même chose au Théâtre de la Colline. Mais cela ne s'applique pas à toutes les villes et à l'arrière-pays où il y a trop de structures subventionnées par le Ministère ou les pouvoirs publics locaux et qui sont en effet vides. Elles devraient accueillir des spectacles pour le public local.

De l'autre côté, il existe l'aide à la création. En France, environs cinq cents compagnies indépendantes reçoivent une somme dérisoire du Ministère de la Culture, qui s'appelle «l'aide à la création». Avec cette aide minuscule, elles arrivent tout juste à organiser des répétitions. Elles montrent leur spectacle une fois au final dans un endroit qui leur est accessible. Elles invitent des programmateurs de grands théâtres. Mais peu de gens viennent voir ces spectacles car ils préfèrent dépenser tout leur argent sur un seul spectacle de la Comédie Française, de l'Odéon ou du Théâtre de la Colline. Ils n'ont ensuite plus d'argent pour d'autres spectacles. C'est seulement très récemment qu'un contrat a été signé entre ces maisons et le Ministère pour les obliger à accueillir un minimum de productions faites dans le département ou la région.

Prenons le programmateur de l'Odéon : va-t-il se déplacer dans un lieu inconnu et éloigné pour programmer un spectacle ? Il y trouve un bon spectacle tous les dix ans. Mais même dans ce cas, la saison à venir est déjà programmée et les contrats sont déjà faits, ce qui reporte la pièce découverte à l'année d'après. Mais une si petite compagnie n'existera peut-être plus car ses membres se seront dispersés dans d'autres structures.

D'un côté, de l'argent est donné pour des lieux d'accueil ; de l'autre, de l'argent est donné pour la production. Mais le mariage n'est pas célébré entre les deux.

Philippe Chalmin :

Ce sont les difficultés de la gestion de projets qui s'étalent en longueur dans le temps. Le temps administratif, qui est le temps de l'argent public, est plus court que le temps de la création.

Intervention du public :

M. Malka, comment avez-vous trouvé le reste du budget dont vous aviez besoin pour votre projet de l'Union des Théâtres de l'Europe ?

Elie Malka :

Le reste est venu des théâtres participants à l'opération.



Philippe Chalmin :

J'aurais voulu qu'Olivier Donat nous dise un mot du projet Capitale Européenne de la Culture.

Olivier Donat :

Le concept de Capitale Européenne de la Culture a été créé par la ministre grecque de la culture, Mélina Mercouri, en juin 1985, avec l'objectif de révéler au public européen les aspects culturels les plus marquants d'une ville, d'un territoire ou d'un pays. Parmi les villes désignées depuis l'origine, trois ont représenté la France : Paris en 1989, Avignon en 2000 et Lille en 2004. Un calendrier a été établi jusqu'en 2019 par la Commission Européenne pour intégrer dans ce dispositif les dix Etats ayant adhéré en mai 2004 à l'Union. En 2013, ce sera de nouveau le tour de la France, aux côtés de la Slovaquie. Ces deux pays devront donc proposer des candidatures de villes. Celles-ci établiront un programme culturel se déclinant tout au long de l'année 2013.

Contrairement à la ville de Lille qui a été désignée par le gouvernement français, le choix de la ville française pour 2013

sera l'objet d'une compétition entre plusieurs villes sur 18 mois à compter de l'automne prochain.

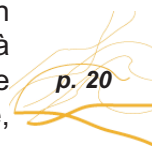
Le statut de Capitale Européenne de la Culture doit «récompenser une ville pour ce qu'elle fait et non pas pour ce qu'elle est ».

Les villes ayant été désignées CEC par le passé reconnaissent toutes que cette distinction a agi sur elles comme un catalyseur de changement d'image, de transformation urbaine et de développement culturel. Elles ont en outre bénéficié d'un afflux de visiteurs, de retombées économiques positives et d'une notoriété accrue.

Le dossier de candidature doit comporter un programme culturel répondant à deux critères : «la dimension européenne» et «la ville et les citoyens».

Il me paraît essentiel de s'appuyer sur l'expérience de Lille 2004 qui a connu un immense succès. C'est même devenu en Europe la référence pour mener à bien un projet avec le label «Capitale Européenne de la Culture». Le budget artistique de Lille était de 75 millions d'euros dont 18% de fonds privés. La réussite de Lille est liée au fait que, dès le départ, un groupe important d'entreprises de tailles différentes s'est mobilisé aux côtés de l'association organisatrice créée à l'initiative de la ville.

Pour un projet d'une telle ampleur, la volonté politique est déterminante. Nous disions tout à l'heure qu'il était toujours possible de trouver des moyens financiers à condition d'avoir un projet réellement motivé. Ces moyens ne sont pas forcément à chercher du côté de la culture. L'essentiel du budget de Lille 2004 est venu d'autres secteurs d'activités : le tourisme, l'aménagement du territoire, la politique de la ville, etc.



Lorsqu'un projet culturel s'inscrit dans une stratégie du développement d'une ville ou d'un territoire, des moyens financiers considérables peuvent être trouvés. J'espère sincèrement que ce sera aussi le cas pour Saint-Etienne.

Grégory Faes :

Je voudrais parler juste un instant de la licence globale. Je ne le voulais pas mais je ne peux pas m'en empêcher.

Je voudrais parler de son paradoxe. Qui est réellement menacé ? C'est le marché. Les plus menacés ne sont finalement pas les petits films qui ne font pas d'entrées mais les grosses productions, qui forment le gros du marché américain. C'est paradoxal, non ? Les Américains vont évidemment se protéger : la gratuité des films sur Internet les menace considérablement. Subitement, ils sont donc intéressés par nos systèmes de protection, de droits, de diversité.

Je vous invite à y réfléchir. Cela me fait un peu penser à la bulle spéculative dans l'immobilier : on distinguait les banques

ringardes qui n'investissaient pas dans l'immobilier et les banques malignes qui y fonçaient et qui se faisaient beaucoup d'argent. Quand tout s'est effondré, ce sont les banques prudentes qui sont restées.

Dans notre millefeuille, nous avons accumulé de l'expérience, des structures et des règles qui nous protègent des revers du marché et de ses effets de spéculation. Observez que le cinéma américain ne produit plus grand-chose en ce moment. Scorsese s'est mis à faire des films de studio.

Il faut donc défendre ces systèmes de protection. Il a été beaucoup trop question de la propriété intellectuelle et littéraire dans le débat sur la licence globale. Il s'agit plutôt de défendre une industrie et un système.

Philippe Chalmin :

Je vais me faire l'avocat du diable. Les meilleurs systèmes doivent pourtant être capables de se remettre en cause de temps en temps et de réformer. C'est peut-être un mal français. Dans bien des domaines de la société française, cette économie mixte est exemplaire. Mais aujourd'hui, nous sommes dans un ensemble européen, voire mondial.

Merci.