

Table ronde au Théâtre National de la Colline,

Organisée par l'association Biz'Art

Samedi 20 octobre 2007



La culture a un coût : comment sa prise en charge évolue-t-elle ?

Intervenants

- **Xavier Dupuis**, CNRS-professeur associé à l'Université Paris-Dauphine, directeur du Master « Management des Organisations Culturelles » (formation initiale)
- **Marie-Lorraine Kerr**, déléguée générale de la Fondation du Crédit Mutuel pour la lecture
- **Pierre-Yves Lenoir**, administrateur du Théâtre du Rond-Point
- **Christophe Monin**, chef du service du mécénat et des ressources propres au Musée du Louvre, directeur par intérim de la Direction du Développement Culturel

Modérateur :

Arnaud Laporte – France Culture

Arnaud Laporte :

Bienvenue à toutes et à tous. Merci d'avoir bravé les grèves de métro et d'avoir résisté au soleil de cette après-midi d'octobre pour vous enfermer dans cette très jolie salle du théâtre de la Colline. Ce débat est imaginé par l'association Biz'Art, l'association des étudiants et des diplômés du DESS de Gestion des institutions culturelles de Paris-Dauphine. Cette rencontre en précède d'autre, qui auront lieu au fil de l'année et permettra de déplier des questions auxquelles vos métiers ou futurs métiers sont confrontés. Cette rencontre cette après-midi en suit surtout une autre qui a eu lieu ici même, dans la très grande salle du TNC, au mois de mars dernier : une journée de colloque qui portait sur les métiers et les formations du gestionnaire au manager culturel. Et c'est vrai que devant le grand succès de cette journée du 31 mars 2006, Biz'Art a eu envie de proposer une saison, puisqu'il y a quatre rendez-vous.

La question aujourd'hui : « la culture a un coût, comment sa prise en charge évolue ? ». C'est donc le thème sur lequel les intervenants vont pouvoir nous éclairer, discuter et débattre ensemble, puisqu'à partir de ce simple intitulé, c'est aussi une véritable histoire des politiques culturelles à laquelle nous allons être renvoyée, depuis évidemment la création du Ministère des Affaires Culturelles, qui fêtera peut-être son centenaire l'an prochain s'il existe encore. On parlera aussi sans doute des deux grands moments de décentralisation, début des années 80 et la loi de 2004. Mais si on parlera du passé, ce sera surtout pour parler du présent, mais surtout du proche avenir : comment à partir d'aujourd'hui vont évoluer ces questions dont nous allons débattre à court et à moyen terme ? Retour sur le passé, pour mieux interroger le contemporain, avec une intervenante et des intervenants, tout à fait qualifiés et à différentes places. Je vous les présenterai au fur et à mesure des entrées. Ils vont dans un premier temps nous donner leurs impressions et leurs sentiments sur la question soumise à leur sagacité, par des interventions, commentaires ou réponses à mes questions ; et à l'issue d'une discussion que nous aurons ensemble sur un décor d'un peu plus d'une heure, vous serez invité dans l'assistance à participer, commenter, poser des questions aux intervenants eux-mêmes.

Premier intervenants, il s'agit de Xavier Dupuis, qui est chercheur au CNRS, professeur associé à Paris-Dauphine, où il dirige en formation initiale, le Master 2 de Management des Organisations Culturelles, anciennement le DESS Gestion des institutions culturelles. Vous dirigez aussi le Groupe d'Etude et de Recherche sur les Organisations Culturelles. C'est vrai que les questions liées à l'économie de la culture n'ont guère de secrets pour vous, vos étudiants le savent bien, et vos lecteurs aussi, puisque vous avez publié de nombreux livres sur ces questions. Vous êtes donc le premier à prendre la parole aujourd'hui, le premier à répondre à la question qui nous est posé aujourd'hui.

Xavier Dupuis :

La culture a un coût, oui. Pour reprendre la bonne vieille formule : la culture n'a pas de prix n'a pas de prix mais elle a un coût. Et ce coût, il semble bien que ses financeurs traditionnels sont aujourd'hui de moins en moins enclins à le supporter. Commençons par ce qui fâche, c'est –à-dire quelques chiffres pour planter le décor : parler du coup de la culture, c'est d'abord, et dans le cadre d'un théâtre national c'est encore plus évident, parler des financements publics.

Financements publics qui proviennent évidemment du ministère de la Culture, mais ce ministère représente de moins en moins d'importance, puisque grosso modo (il faut rappeler que ces chiffres sont des estimations et non des valeurs absolues) on peut évaluer à 13 milliards d'euros les financements publics en faveur du secteur culturel. Le Ministère de la culture en représente en gros 2,7 milliards. Cela signifie que le ministère de la Culture à lui seul représente 20 à 21 pourcents des financements publics allant à la culture. C'est dire que quand on parle du Ministère de la Culture comme omnipuissant c'est quand même oublier une dure réalité qui est quand dans la plupart des lieux, en dehors des grandes institutions nationales, à commencer par les théâtres nationaux où il est seul maître à bord et seul financeur, partout ailleurs, le Ministère de la Culture est au mieux assis sur un strapontin, et le plus souvent absent. Le principal acteur en matière de financements, ce sont les collectivités territoriales. En fait il y a un partage, grosso modo, équivalent 50 / 50 pourcents entre les collectivités territoriales et l'Etat, puisque le Ministère de la Culture n'est pas le seul ministère à financer la culture. Donc l'Etat apporte à lui seul à peu près 48 % de l'ensemble des financements publics, donc le Ministère de la Culture en apporte un peu moins de la moitié. Et le reste 51%, ce sont les collectivités territoriales, et avant tout les municipalités qui représentent à elles seules les majeures parties de ces financements. Les collectivités territoriales représentent près de 5 milliards d'euros, c'est-à-dire plus du double du Ministère de la Culture. C'est dire qu'au niveau des financements, le vieil argument déjà évoqué par Malraux devant l'Assemblée Nationale, comme quoi pour 10 kilomètres d'autoroute, on peut avoir la politique la plus ambitieuse du monde ; argument souvent décliné en utilisant des références militaires dans le secteur culturel. Il faut voir que s'il est vrai que le budget du ministère de la Culture c'est grosso modo 1% du budget de l'Etat, il faut voir que partout ailleurs dans les collectivités territoriales, et dans les municipalités, on n'est pas du tout au niveau de 1%, on est en moyenne à un peu plus de 10% et dans de très nombreux cas on est à 20% voire même près de 30% du budget. C'est dire que la question de l'effort public en matière de politique culturelle ne doit pas être envisagé uniquement au niveau global du Ministère de la Culture, qui encore une fois joue un rôle éminemment important, mais qui dans la plupart des cas est extrêmement marginal dans la plupart des cas. La question des financements se pose donc avant tout à un niveau territorial, pour lequel la culture n'est pas du tout un financement marginal mais des actions soutenues à un niveau de 10 à 20% du budget. Alors que l'Etat a comme tendance à se décharger de plus en plus sur les collectivités territoriales pour nombre de dossiers particulièrement coûteux, mais sans en même temps attribuer l'argent correspondant, donc l'Etat cherche à faire des économies, cela est évident que cela pose des questions particulièrement aiguës au niveau des collectivités territoriales. Des questionnements d'autant plus aiguës que eu égard au passé, et notamment à ces années fastes des 80 jusqu'au milieu des années 90, où on a connu une certaine euphorie dans le secteur culturel, les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs qui avaient été affichés, et ceux de façon incontestable, et notamment en matière de public. Même s'il ne faut pas tomber dans le discours, à mon avis beaucoup trop catastrophiste et faux, consistant à dire que les politiques de démocratisation ont globalement échoué : le bilan est plus nuancé que cela. Il n'en demeure pas moins qu'on a effectivement pas obtenu les résultats escomptés.

Dans le contexte que l'on connaît aujourd'hui - qui est celui de contraintes de plus en plus fortes pour les finances publiques : contraintes en matière de déficit budgétaire, contraintes encore accentuées par la pression de la Communauté Européenne - il est clair que tant au niveau central qu'au niveau territorial, où la question de la fiscalité de pose de plus en plus, ça coince. Donc

les heures de gloire que nous avons connues, pendant lesquelles nous pouvions compter sur l'augmentation des finances publiques, avec des hauts et des bas, mais tout de même en croissance, sont derrière nous.

Que faire pour financer ce coût ? Evidemment il y a eu par rapport au discours incantatoire que nous connaissons depuis quelques années, l'appel à une économie de type mixte mélangeant financements publics et financements privés pour le secteur culturel, le développement du thème du mécénat culturel. Ce mécénat aujourd'hui existe, et on va nous en parler, sûrement Christophe Monin avec l'exemple du Louvre. Le mécénat culture qui s'est développé à partir des années 90, se développe aujourd'hui de façon chaotique et de façon très inégale selon les bénéficiaires. Il est clair que les grandes institutions culturelles comme le Louvre ou l'Opéra de Paris sont beaucoup mieux placés que l'immense majorité des acteurs culturels pour drainer du mécénat. Le mécénat aujourd'hui par rapport au 13 milliards d'euros de fonds publics, qui sont tout de même des deniers des contribuables, le mécénat pèse au mieux 200 à 300 millions d'euros. C'est dire la différence gigantesque qu'il y a et que fantasmer sur le mécénat pour développer sur le même rythme le secteur culturel relève de l'illusion. De surcroît le mécénat, qui est quelque chose de récent en France, et qui ne fait pas partie de nos traditions culturelles en France, contrairement aux Etats-Unis (c'est bien pourquoi il faut toujours prendre garde de prendre les Etats-Unis comme référence), demande encore aujourd'hui à être professionnalisé. En effet dans les organismes culturels, le mécénat est perçu avant tout comme une ressource complémentaire, comme étant un pis-aller par rapport à la diminution des fonds publics ou à leur tassement, et donc le mécène est envisagé comme un généreux donateur qui donne un chèque et surtout on n'envisage pas une vraie démarche partenariale. En face, du côté de l'entreprise, le mécénat relève encore très souvent des relations publiques, de la communication. Là aussi il n'y a pas de vraies réflexions en terme de démarche partenariale. Le mécénat est souvent encore très proche de la direction générale et donc du coup de cœur du président. C'est-à-dire qu'il y a encore un certain manque de professionnalisme dans la démarche de mécénat tant de la part des opérateurs culturels que de la part des entreprises même si on a fait des progrès incontestables. Il y a donc sans doute une professionnalisation dans les démarches de mécénat qui doit être très largement poursuivie.

Cela dit, le mécénat ne serait-ce que par l'ampleur de la différence en terme d'euros qu'il représente par rapport au fonds public ne constituera pas une solution. Par ailleurs il ne faut pas oublier que le mécénat est quelque part une subvention indirecte puisqu'il y a compensation fiscale. Et c'est vrai que le mécénat est perçu par les opérateurs culturels comme étant une pseudo subvention. Donc ce n'est pas la solution, mais s'il faut incontestablement le développer, il ne constituera pas l'alternative aux financements publics.

Alors où aller chercher des éléments pour nous rassurer par rapport à l'évolution de ces financements publics, qui n'est pas appelée à devenir de plus en plus brillante ? En fait le financement des projets culturels relève de beaucoup d'idées reçues qui d'ailleurs sont souvent utilisées pour argumenter les demandes de financement. Ces a priori, on peut les résumer au nombre de six.

Le premier, le plus ancien et le plus connu, est que le secteur culturel est faiblement productif, voire improductif, que le produit culturel ne se prête pas à la production en série, c'est-à-dire à la standardisation et à l'industrialisation. On est donc dans une logique de prototype, de série très limitée, donc on ne

pas amortir les coûts d'investissement, qui nécessitent des financements extérieurs.

Deuxième a priori : les productions culturelles ne sont pas solvables et ne peuvent pas s'autofinancer car les productions sont trop coûteuses et ne ciblent pas une demande clairement identifiées : la création précède la demande.

Troisième a priori : les projets culturels n'ont pas de fonds propres et ne peuvent pas en avoir.

Quatrième a priori : les promoteurs de projets culturels et leurs acteurs, au nom de l'intégrité du projet culturel, ne sont pas prêts à compenser cette absence de fonds propres, c'est-à-dire de garanties personnelles, en concédant une once de pouvoir, si ce n'est un droit de regard à des financements extérieurs.

Les projets culturels présentent une forte volatilité, c'est-à-dire qu'un projet qui ne s'appuie pas sur une institution pérenne s'inscrit dans le court terme, d'autant plus avec le développement de l'événementiel.

Et enfin, dernière donnée qui régleme les questions de financements de projets culturels, c'est que les circuits de financement généralistes n'ont aucune raison rationnelle de s'intéresser aux projets culturels, les considérant trop risqués et trop étrangers aux réalités économiques.

C'est vrai que cet enchaînement logique se retrouve dans nombre de discours, et fréquemment chez les agents financiers, qui y trouvent l'argumentation de se dédouaner totalement, alors qu'en fait financer le secteur culturel leur permettrait de remettre en cause totalement leur savoir-faire, leurs routines, leurs acquis. Evidemment c'est quelque chose auquel on n'est pas trop habitué. Et c'est quelque chose que l'on retrouve également chez les acteurs culturels, qui y voient la légitimité de leur demande de subventions ; légitimité renforcée par la spécificité du produit culturel qui est toujours mis en avant.

Tout ceci réclame d'être révisé. Si on reprend les points que j'ai évoqués.

Premier point : le secteur culturel est réputé improductif parce que non reproductif, c'est évidemment le cas du spectacle. Ce n'est pas si sur de ça : ça pose la question de la diffusion. En effet les productions sont généralement réalisées indépendamment d'un véritable souci de diffusion. Or la diffusion peut être envisagée dès l'amont. Finalement peu de lieux font une démarche spécifique en faveur de la diffusion et ce n'est pas qu'une question de réseaux, c'est une question de volonté aussi.

Ensuite le fait que les productions ne sont pas solvables parce que trop coûteuses. Cela renvoie à la question de maîtrise des coûts de production.

Que la demande n'est pas clairement identifiée ? Oui mais la demande doit aussi être examinée, doit être intégrée au projet. Même si nous sommes bien d'accord la culture ne doit pas être une offre s'adaptant à la demande, cela ne veut pas dire que l'on doit l'ignorer.

Les projets culturels manquent de fonds propres, ce qui leur ferme les portes des circuits de financements traditionnels. Là c'est aussi un point que l'on pourrait envisager, et les pouvoirs publics auraient leur rôle à jouer, sous le principe de mutualisation : création d'organismes de cautionnement, de fonds garantis. Après tout on a bien l'IFSIC qui existe pour le secteur des industries culturelles. Il n'y a aucun équivalent en dehors, c'est-à-dire pour le spectacle vivant ou les musées. De même cela pose la question de constitution de capitaux propres, donc la possibilité de créer des fondations, pour au moins les grosses institutions culturelles, un peu sur le schéma américain, mais qui existe également dans de nombreux pays européens, c'est-à-dire la possibilité de recueillir des dons, des donations des legs pour constituer une fortune propre aux institutions culturelles.

Enfin la question de savoir si en échange de financement, il faut savoir aussi accorder, si ce n'est un pouvoir de décision, mais un droit de regard ou un droit au dialogue. Cela fait partie des choses qui doit considérablement évoluer : on ne peut pas considérer les mécènes comme étant simplement de généreux donateurs.

La question de la volatilité des projets culturels est la conséquence du formidable engouement qu'encouragent les pouvoirs politiques pour l'événementiel, et ce au détriment de l'action pérenne, en profondeur, sur un territoire.

Enfin quant aux circuits de financements pérennes, il ne fait pas de doute, qu'il faudrait qu'ils réalisent une espèce de révolution culturelle, et qu'ils cessent de considérer le secteur culturel comme un secteur étranger à la rationalité économique, ou on accepte d'intervenir en prêtant de l'argent qu'en étant sûr qu'il y a une subvention, ce qui permet de toucher des agios sans prendre des risques.

Donc chaque projet culturel est un projet spécifique et doit trouver des financements correspondant à ses objectifs, ce qui veut dire que tous les projets doivent être définis en fonction d'objectifs, de moyens et de stratégie mettant en équation ses moyens et ses objectifs. Cela renvoie à l'idée même d'évaluation. Evaluation qui est maintenant imposée par les tutelles aux établissements publics, par l'intermédiaire des contrats de performance, établis dans le cadre de la LOLF, c'est-à-dire de la loi qui réforme les finances de l'Etat. Il est vrai qu'indépendamment de la LOLF, qui n'est qu'un début, le secteur culturel est de plus en plus condamné à devoir raisonner comme une entreprise : chercher des multi financements et pour cela sortir de l'idée de la subvention. Ca ne veut pas dire renoncer aux subventions, mais comprendre que tous les financements n'obéissent pas à la logique de la subvention. En l'occurrence, aller chercher des financements auprès des entreprises, proposer des services au public, avoir une véritable démarche en matière de diffusion, c'est-à-dire adopter une démarche commerciale, tout ceci réclame changement d'attitudes et de mentalités très souvent. Mais ces changements sont absolument rendus impératifs par les contraintes financières et les contraintes que nous connaissons aujourd'hui sont appelées à s'accroître. Donc il n'y a pas le choix, nous allons devoir faire avec. Les exemples que nous allons voir avec les autres intervenants vont montrer qu'il est possible d'avoir des financements qui se diversifient sans pour cela vendre son âme au diable.

Arnaud Laporte :

Merci Xavier Dupuis, on va effectivement poursuivre. Marie-Lorraine Kerr - puisque Xavier Dupuis, a dit que le mécénat n'est pas la solution, cela tombe bien - puisque vous êtes la déléguée générale de la Fondation du Crédit Mutuel pour la Lecture, donc votre parole est intéressante pour mieux comprendre la logique d'un mécène. Peut-être pouvez-vous nous expliquer la philosophie générale du mécénat et les actions de la fondation, en vous appuyant sur le secteur qui est le votre : celui de la lecture.

Marie-Lorraine Kerr :

Avant de rentrer dans les considérations sur la révolution en marche autour de la question des financements culturels et de la vision que j'en ai, je pense qu'il est important de vous parler de la fondation, de son objet, et du coup de vous donner la vision que l'on a de notre travail. Simplement, la Fondation du Crédit Mutuel pour la lecture existe depuis 1992. C'est à la fois une réponse culturelle, mais aussi sociale, et le choix a été fait entre les différentes fédérations qui composent le Crédit Mutuel : on a eu une concertation pour se doter d'un outil

national. Il y a eu un consensus autour de la lecture puisque cela correspond à l'essence même de cette banque. Je suis obligée de parler un peu de l'historique puisqu'il s'agit d'une mutuelle où chaque client est aussi sociétaire : il n'y a pas d'actionnariat du tout et la banque appartient aux clients. C'est donc très naturellement que la Fondation pouvait naître. Cela ne répond pas un besoin de légitimité, à se faire dorer, à briller, ni forcément à être la danseuse du président. Peut-être qu'au départ les choses ont été vues comme cela, mais depuis les mentalités ont beaucoup évolué, et je pense qu'on est passé à autre chose aujourd'hui. Effectivement, on se professionnalise dans notre démarche de mécénat du côté de l'entreprise ; et de l'autre côté, les acteurs culturels, comme les associations sont amenées à le faire aussi : elles sont amenées à considérer comme étant une des pistes. Elle ne sera pas la seule, mais elle en fait partie.

La Fondation a donc choisi la lecture : il y a trois axes qui se sont développés. Le premier, c'est « Lire la Ville » : ça a été un partenariat notamment avec des rectorats pour amener les enfants à s'interroger sur la lecture de leur patrimoine, de leur environnement, à réaliser différents objets ou des livres. C'est donc la lecture au sens large : la découverte. Les enseignants et les enfants sont parfois accompagnés par des architectes, des historiens, des écrivains, des photographes dans ce travail là. C'est un volet important. Un petit axe en est né : petit axe qui a son importance puisque c'est 10 ans de partenariat avec le Théâtre national de la Colline, où on accompagne le théâtre dans ses démarches pédagogiques auprès du jeune public. C'est vrai que tous les CDN n'ont pas fait ce choix là, c'est le choix avant tout d'un directeur qui tient à ce que cela se mette en place et qui veut sensibiliser les jeunes générations à la qualité des écritures contemporaines : on accompagne ce genre de projets.

Le deuxième axe qui est important pour la fondation est celui de l'illettrisme où il y a une grande part du financement qui est accordée à toutes les structures qui travaillent notamment dans le domaine de la prévention et qui se servent de « l'objet livre » pour recréer du lien entre les parents et les enfants (l'album jeunesse a d'ailleurs magnifiquement évolué ces quinze dernières années, et il y a des productions merveilleuses). Il s'agit d'aller lire en PMI, en halte garderie, en crèches et finalement d'inviter ces gens qui peuvent être des primo arrivants à se servir des structures culturelles qui leur sont proches, de leur dire dans cette proximité là : « écouter le bibliothèque à côté est aussi faite pour vous ». Ce n'est pas dit de cette façon là, c'est engagé par le livre, et ce sont les structures qui le font. Il y a donc un volet qui concerne plus les associations qui font de l'initiation à la langue française et étrangère (FLE), il y a un accompagnement des gens du voyage.

Ensuite il y a la partie, que l'on dit des « Belles Lettres », avec toute notre insertion dans les festivals. Là je m'inscrirai en faux par rapport à la précédente intervention, en ce qui concerne notre fondation : en ce qui concerne la lecture, nous avons voulu accompagner le travail qui est fait dans le temps. La lecture est quelque chose qui se travaille tous les jours, qui s'inscrit sur le long terme. Ce n'est donc pas financer un salon du livre et mettre notre logo qui nous intéresse. Pour un salon, c'est plutôt s'il est un moment de restitution pour les enfants, si nous avons pu accompagner le dispositif pédagogique en amont, et que ce soit un moment festif de retrouvaille, à ces conditions on y va. Autrement on n'y va pas. C'est important à préciser.

La vision est donc que l'on accompagne ce travail au long court : on le fait un an et s'est réévalué tous les ans et notre action s'inscrit généralement sur trois années. Il y a des pôles et des secteurs qui sont plus institutionnalisés : le partenariat avec le Théâtre national de la Colline par exemple n'est plus quelque chose d'éphémère, et on retravaille le partenariat tous les ans. Ce n'est pas quelque chose d'acquis, mais quelque chose que l'on voit ensemble. Ce n'est pas vendre son âme au diable de la part des acteurs. C'est ma vision de ce que doit être un mécène d'ailleurs : nous avons un rôle de reflet du projet. Mais il faut faire confiance aux professionnels : si on choisit de soutenir une structure, c'est parce que l'on sait qu'elle a des qualités. On ne va pas lui demander d'être habillée en bleu, jaune ou rouge pour nous faire plaisir. C'est important de garder l'authenticité et la fondation est là pour soutenir le projet. On ne financera jamais à 100% les choses : on estime que ce qui est du fonctionnement, des salaires, l'achat des livres ne concernent pas la fondation et doivent être financée par autre chose. Mais pour rendre viable le projet, il y a besoin de choses en plus et c'est ce travail là qui importe à la fondation. C'est cet accompagnement. Mais nous devons faire confiance aux professionnels, c'est-à-dire que si on les a choisi et si ils les ont choisi, c'est bien parce qu'on a des valeurs communes dans lesquelles on peut s'identifier et on fait un joli mariage. On ne se marie pas avec n'importe qui ni d'importe dans quel sens.

Pour parler plus de la loi de 2003 relative au mécénat, je pense que ça a mis en branle une révolution des mentalités. Je reste très attentive au fait que les associations, les institutions sont toutes amenées à s'adresser à des mécènes privés et qu'effectivement le Louvre par rapport à une association de quartier ou à une petite institution culturelle... Ils vont frapper au même porte, mais je me dois de rester attentive à la qualité du tissu qui peut y avoir dans les milieux ruraux, ou ailleurs. On soutient donc 80 actions par an, en sachant que les enveloppes c'est plus de l'ordre de 1000 à 6000 euros. Alors c'est peu au regard de grosses institutions mais c'est énorme pour une petite institution et ça peut faire totalement évoluer les choses. Cette idée d'essayer et d'accompagner des petites projets, il faut qu'on y soit attentif aussi et de s'inscrire dans le temps par cette façon là. Mais on a choisi aussi l'objet de la lecture, et non le patrimoine, la pierre...

Arnaud Laporte :

Merci. On va continuer notre premier tour de table avant de vous poser quelques questions. Puisque vous parliez du Louvre, on va écouter Christophe Monin, puisqu'il y est directeur adjoint du développement et chef de service du service mécénat et des ressources propres. C'est vrai que cette question du mécénat et des ressources propres est particulièrement sensible dans le monde des arts plastiques. C'est une question qui touche aussi bien l'art contemporain que l'art moderne et ancien, ainsi que les musées, celui du Louvre étant l'exemple le plus important et le plus frappant en France. Plus aucune exposition d'envergure n'existe sans un soutien privé tout à fait important. Je peux témoigner par les dossiers de presse que l'on reçoit dont plus de la moitié sont constitués de pages consacrées aux différents mécènes, plus qu'à l'information véritablement elle-même. Comment est-ce que cette question vous la gérez au Louvre ?

Christophe Monin :

On se tromperait en pensant que le mécénat est la seule réponse possible au problème posé aujourd'hui.

Pour faire une transition la plus harmonieuse possible avec ma prédécesseur. Le Crédit Mutuel a une fondation mais c'est aussi une fédération d'entreprises

avec une autonomie relative, voire très grande dans toutes parties de France, et à titre d'exemple je voudrais dire que le Crédit Mutuel Nord Europe a un mécénat tout à fait original puisqu'il nous permet de financer le salaire d'une personne pendant trois ans, donc un financement de poste en matière de ressources humaines, dont l'objet du poste est de rechercher du mécénat pour un programme culturel très ambitieux qui est celui de l'installation du Louvre à Lens, autre sujet sur lequel on reviendra également. Donc le mécénat de ressources humaines est essentiel pour les structures culturelles, parce que – et c'est le point essentiel sur lequel je vais insister lors de mon intervention – ce qui est important en matière de mécénat c'est que c'est un processus professionnel : si on veut que ça marche il faut s'en donner les moyens, il faut se doter de compétences, réfléchir sur le plan stratégique, imaginer qui va faire ce métier de manière très organisée. Cela ne se fait pas sans investir, et notamment investir dans des personnes, dans des talents, qui vont faire ce travail. Et le fait qu'un mécène nous permette d'apporter la pompe, en finançant le salaire de la personne qui va mener une démarche de mécénat, est un programme qui fera coup double en quelque sorte, puisque c'est un investissement qui va permettre à son tour de générer d'autres investissements.

Donc quand je dis que c'est un processus qui doit être professionnalisé pour obtenir des résultats tangibles, je vais m'appuyer sur l'exemple du Louvre. Cette prise de conscience est arrivée il y a cinq ans au musée, dans un cadre très précis : Xavier Dupuis évoquait l'émergence de rapport nouveau entre les établissements publics et leurs tutelles, qui sont les contrats d'objectifs / moyens ou de performance. Par ces contrats, les tutelles ne subventionnent plus les établissements publics qui dépendent d'elles selon un rythme annuel pour une subvention qu'on négocie chaque année et qu'on obtient au mois de novembre pour une année qui commence deux mois plus tard, et qui sera d'ailleurs probablement remis en cause dès le mois de mars par un gel budgétaire, donc ce qui donne une visibilité de gestion à peu près nul. Il y a donc un vrai problème qui dépasse la question du financement de la culture. On est passé de ce système, quand même très infantilisant, à un autre, qui est plus responsabilisant, qui est celui du contrat triennal d'objectifs et de moyens, par lequel l'Etat, donc le financeur, et le bénéficiaire définissent des engagements réciproques, des objectifs communs qui sont déterminés, les indicateurs pour voir ce qu'on atteint et ce qu'on n'atteint pas. On a des objectifs très culturels, relatifs au public, relatifs à la qualité scientifique des départements, mais on en a aussi certains qui sont très budgétaires et financiers, et qui disent en gros : l'Etat s'engage à donner au Louvre une subvention qui va être de tel montant, mais le Louvre prend aussi l'engagement dans la même période d'obtenir tel résultat en matière de mécénat, en matière de ressources propres supplémentaires, que l'institution s'engage à trouver par elle-même. Donc c'est une espèce de jeu à double sens : souvent on dit que le mécénat est le prétexte pour l'Etat de se désengager. Je crois que c'est encore un lieu commun qu'il faut vite évacué : dans le cadre du contrat d'objectifs moyens, c'est plus un système dans le sens « aide toi et le ciel t'aidera », puisque c'est « si vous faites des efforts pour diversifier vos ressources alors l'Etat continuera à être présent à vos côtés et même parfois de manière plus importante que par le passé ». En tout cas pour le Louvre c'est le système dans lequel nous nous sommes mis. Je dis nous parce que c'est vraiment une situation que nous avons cherchée car elle nous apparaît comme une meilleure solution par rapport au système antérieur. La démarche de mécénat est donc placée depuis cinq ans maintenant dans ce système d'engagements que nous avons pris par rapport à nos tutelles.

Du coup on s'est dit : on n'a pas le choix, on doit y arriver, sinon les conséquences peuvent être trop lourdes, y compris sur le fait que si nous ne tenons pas nos engagements, l'Etat pourrait alors ne pas tenir les siens. L'optique retenue au Louvre a donc été de professionnaliser la pratique.

Ça veut dire quoi ?

Tout d'abord ça veut dire ce qu'on attend du mécénat dans l'institution. Pour ce qui est du Louvre, on a défini trois choses principales :

- financer des investissements durables, comme par exemple aménager une nouvelle salle, ou construire un musée à Lens ;
- financier des projets événementiels : c'est le cas des expositions temporaires ou de certains programmes à l'Auditorium du Louvre ;
- et, de façon de plus en plus importante, de générer des ressources non affectées. C'est le genre de ressources que les administrateurs aiment bien, puisqu'on peut en faire ce qu'on veut. Alors que les deux premières ressources sont affectées, on s'engage et on est tenu de dépenser les sommes données à des projets précis.

Ensuite il faut se demander vers qui se tourner, quels sont vos mécènes potentiels, quels sont vos clients en quelque sorte. Alors la typologie est classique. En France on pense avant tout aux entreprises, et on a raison parce que historiquement ce sont elles qui se sont les premières à s'intéresser au mécénat culturel. Mais on aurait tort de ne pas s'intéresser à deux autres catégories de mécènes :

- les fondations : soit des fondations d'entreprise, soit des fondations qui ont une autre origine, qui peuvent être des acteurs très importants en terme de financement culturel ;
- les donateurs individuels. C'est vraisemblablement le secteur pour lequel nous les opérateurs culturels, nous sommes le plus en retard à la différence de d'autres secteurs d'intérêt général en France, comme la recherche scientifique ou tout ce qui est à caractère social, où depuis beaucoup plus longtemps que nous dans la culture, on a su développer des appels à la générosité publique qui sont extrêmement efficaces. On est en train de s'y mettre dans le secteur culturel, et au Louvre en particulier, ce sont des logiques que l'on commence à développer.

La question aussi qui importe, c'est de savoir où est-ce qu'on agit. Pour ce qui est du Louvre, on a de la chance d'avoir un nom qui signifie quelque chose non seulement en France mais aussi à l'étranger. J'accorde d'ailleurs bien volontiers que c'est un peu plus facile pour nous de mener une recherche un petit peu plus exhaustive, mais c'est vrai qu'on se pose la question systématiquement : aller chercher des mécènes là où notre image est forte mais aussi là où on existe moins culturellement. Vous le savez évidemment, les musées dont le musée du Louvre ne se pensent plus comme des sites uniques qui attendent que les visiteurs viennent vers lui. Pour le cas du Louvre on peut attendre les touristes, mais on se conçoit de plus en plus comme des institutions dont la mission première est d'aller vers les publics, où qu'ils soient, y compris en y transportant des œuvres des collections permanentes. C'est donc ce qu'on a évoqué rapidement avec Lens, Abou Dhabi, ou des stratégies d'exposition temporaires de 2/3 mois qui peuvent tourner dans plusieurs pays du monde, qui sont autant d'occasion de montrer des fragments de la collection permanente. Donc deuxième critère important, là où nous pouvons accorder des contreparties, c'est-à-dire des bénéfices d'image pour l'entreprise ou pour ses salariés. Et puis matériellement de savoir où il sera possible d'effectuer une requête et une sollicitation de mécénat, ce qui veut dire que bien sur lorsque

vous travailler sur votre zone de chalandise, ce sont des choses faciles, mais quand vous voulez aller beaucoup plus loin, il faut s'organiser en conséquence. Par exemple, nous s'agissant du marché du mécénat américain, avons créé une structure qui s'appelle « American Friends of the Louvre » qui comporte aujourd'hui quatre permanents, et dont l'objet est de contacter des mécènes américains et de financer le Louvre, dans des conditions fiscales aussi avantageuses pour eux que s'ils faisaient un don au Metropolitan Museum par exemple. C'est une des facilités offertes par la loi américaine.

Qu'est-ce que l'on peut proposer comme offre de mécénat ? On en a déjà un petit peu parlé : le parrainage de projet précis et tout le bénéfice d'image qui va avec. Mais ce n'est pas la seule offre possible ; la deuxième, c'est plutôt un mécénat d'adhésion. C'est surtout pour les individuels, mais aussi pour les entreprises, qui ne souhaitent pas d'attacher à un projet précis. Le discours est : « les valeurs que le Louvre véhicule peut aussi être les vôtres. Si vous les partagez, si vous y croyez, rejoignez la communauté Louvre ». On a deux programmes dans cet ordre là :

- le programme Louvre Entreprises, qui concerne les entreprises qui veulent non pas financer une exposition qui engagerait fortement leur image, mais qui veulent être partie prenante du projet Louvre en général ;
- le Cercle des Jeunes Mécènes, qu'on a lancé il y a un an, et qui concerne les gens de moins de quarante ans, à qui on propose une adhésion à 2000€ par an, déductible à 66% depuis la loi de 2003, et qui en échange de cette adhésion bénéficient d'occasions exceptionnelles de découvrir le Louvre de l'intérieur, de rencontrer ses conservateurs...

Je ne vais en dire beaucoup plus si ce n'est que le fait que je parlais au début de mon intervention de professionnalisation, ce qui veut dire des équipes. Le Louvre s'est constitué des équipes de mécénat à part entière, qui regroupent aujourd'hui à peu près 25 personnes. Elles font trois métiers principaux :

- développer le mécénat en France de la manière que je viens de présenter ;
- la « notoriété internationale », donc ce réseau démultiplié dans les pays dans lesquels nous avons beaucoup de rayonnement culturel, donc essentiellement l'Amérique du Nord, l'Asie (et principalement le Japon) et plus récemment les pays du Moyen-Orient, liés au programme de création d'un huitième département lié aux arts de l'Islam ;
- un troisième département de l'équipe s'occupe de la location d'espaces. Vous allez me dire que ce n'est pas du mécénat, c'est vrai et c'est un mécanisme très différent. Mais on n'est pas là pour ne parler que du mécénat, mais il y a beaucoup de synergies entre le fait qu'une entreprise vienne louer la pyramide pour une soirée et le fait qu'elle puisse devenir mécène, de s'associer à un programme et en contrepartie qu'elle puisse bénéficier de choses du même ordre.

Il faut aussi se doter d'un certain nombre d'outils de travail, par exemple un corpus de règles de négociations, de contreparties potentielles. Nous nous sommes également dotés d'une charte éthique, car le développement de ce genre de financement n'est pas sans poser de problème de toute nature. On s'est doté d'un corpus de réflexion qui est une charte déontologique. Et également d'outils plus prosaïques, comme par exemple d'une base de données sophistiquée, dédiée au mécénat, dans laquelle on capitalise toute la relation qu'on capitalise avec notre mécène : tout l'historique, tout ce qu'on sait sur les uns et les autres, ce qui permet de travailler en meilleure synergie et d'une meilleure efficacité.

Marie-Lorraine Kerr :

Juste dire une petite chose par rapport aux interlocuteurs ou aux acteurs potentiels aujourd'hui. C'est vrai que du côté mécène, il y a les grandes entreprises, depuis assez longtemps. Mais aujourd'hui les PME y sont encouragés et se professionnalisent aussi. Et effectivement il y a eu des actions menées par la chambre des notaires et autres qui encouragent les individus à faire des donations pour faire des contreparties fiscales immédiates. Cela me semble important de souligner qu'au nombre des acteurs du mécénat, il y a eu évidemment les grandes entreprises, que vous connaissez, qui sont clairement identifiables, mais il y a les PME aussi, qui aujourd'hui vont tranquillement et doucement faire leur mutation également.

Arnaud Laporte :

Avant d'entendre Pierre-Yves Lenoir, juste une précision Christophe Monin : aujourd'hui le mécénat cela représente quoi dans le budget annuel du Louvre ?

Christophe Monin :

C'est selon les années entre 10 et 14 % du budget du musée, donc grosso modo entre 20 et 25 millions d'euros par an.

Arnaud Laporte :

Merci. Pierre-Yves Lenoir, dernière première intervention, vous êtes administrateur au Théâtre du Rond Point. Vous avez passé cinq années au Théâtre national de la Colline en tant qu'administrateur adjoint. Vous êtes passé plus rapidement ensuite au CND, au centre national de la Danse, puis dans une société de production audiovisuelle. Et puis depuis 2002, vous êtes au Théâtre du Rond Point. Comment est-ce que vous vous entendez cette question sur l'évolution de la prise en charge du coût de la culture.

Pierre-Yves Lenoir :

Je représente une chose un peu particulière à savoir un théâtre. Alors particulière en ce qu'il est un théâtre et particulière en ce qu'il est le Théâtre du Rond Point. Pourquoi ? Sans doute parce que le théâtre est le secteur le plus mal aimé, ou en tout cas se disant lui-même le plus mal aimé du mécénat, avec une grande méfiance historique d'une part des saltimbanques envers les géomètres, ou les gestionnaires, et d'une grande réciprocité des gestionnaires envers le côté un peu subversif du théâtre. Il y a donc une petite inquiétude à parrainer ou mécéner quelque chose qui peut vite exploser dans les mains : combien de fois effectivement j'ai rencontré des chefs d'entreprise qui voulaient faire venir à des opérations de relations publiques des invités à un spectacle qui m'ont posé la question « est-ce que ce spectacle va pouvoir être vu par mon public, parce que mon public c'est un peu (à chaque fois on se retrouve avec des trucs un peu différents) ». Il y a bien une crainte a priori à envoyer ses invités ou ses clients potentiels à aller voir des pièces de théâtre. Deuxième chose, le Théâtre du Rond Point n'est pas un établissement national, ce n'est pas un établissement qui a la chance de se retrouver avec un financement triennal. C'est établissement jeune et qui est dirigé par un artiste et très fortement personnifié par la personnalité de son directeur : Jean-Michel Ribes. Donc aujourd'hui est-ce que aider le Théâtre du Rond Point, c'est aider un théâtre de création aux écritures d'aujourd'hui ou c'est aider Jean-Michel Ribes dans son projet, dans sa réalisation à la direction du Théâtre du Rond Point ? C'est une question que j'aborderai plus tard. Enfin, le Théâtre du Rond Point est établissement jeune : il existe dans sa forme actuelle depuis 2002. Dans sa forme actuelle, ça veut dire à la fois financer par la ville de Paris et par l'Etat à parité, avec des financements

aujourd'hui qui ne représentent que 45% de ses ressources. 45% des ressources proviennent des ressources propres. Je dis que c'est un établissement jeune parce que dans le financement de la culture et du théâtre, cela joue. Quand les inspections des tutelles (le Ministère de la Culture et la Ville de Paris) viennent faire une inspection des finances du Théâtre du Rond Point, pour valider la reconduction de Jean-Michel Ribes à son poste de direction, on constate, et c'est écrit en noir sur blanc dans le rapport, que le « théâtre en ordre de marche », c'est-à-dire les charges fixes du Théâtre du Rond Point, représentent en gros 3,5 millions d'euros, que c'est à peu près le même coût que le Théâtre des Amandiers à Nanterre, qui bénéficie d'une subvention de 6 millions d'euros, alors que le Théâtre du Rond Point bénéficie d'une subvention de 3.5 millions d'euros. Lorsque l'on constate ça et que l'on fait remarquer aux tutelles que peut-être il faudrait se poser la question du sous-financement éventuel par la puissance publique du Théâtre du Rond-Point, on nous répond : « Certes ! Les caisses sont vides ». Et quand on dit : « Mais le Théâtre des Amandiers ? » ; on nous répond : « c'est l'histoire ». Nous sommes donc aujourd'hui dans une période où le financement de la culture et le financement du spectacle vivant est issu d'une histoire, avec des choses posées et acquises ; et puis des situations nouvelles qui arrivent, qu'on ne sait pas très bien prendre en compte, sans doute pourrait-on parler des politiques d'évaluation des politiques de financement de la culture, et des choses aujourd'hui qui font défaut et qui ne permettent pas d'appréhender des situations nouvelles.

Donc le Théâtre du Rond Point est dans cette situation de jeunesse, de nouveauté et en même temps de notoriété importante au bout de cinq ans d'activité où la question du mécénat est bien évidemment posée. On se retrouve évidemment comme je vous le disais avec un besoin de financement propre, ne serait-ce que pour financer notre activité, puisque aujourd'hui la subvention couvre à peine les charges fixes du Théâtre. Une fois payé le coût du « théâtre en ordre de marche », il reste zéro euro pour financer notre activité. Donc on est obligé d'aller financer ces activités par des ressources propres.

Quand Jean-Michel Ribes a été nommé à la tête du Théâtre du Rond Point, on s'est posé la question de l'existence d'une troisième voie entre les deux voies présentées : celle du théâtre public largement subventionné depuis la mise en place de son subventionnement par les politiques de décentralisation et les politiques culturelles, et de l'autre côté celle d'un théâtre privé peu subventionné, mais en tout cas totalement déconnecté des logiques de subventionnement. Y a-t-il une troisième voie possible entre ces deux logiques différentes, y a-t-il une possibilité de réconcilier deux frères ennemis du théâtre qui passent leur temps à s'écharper, y a-t-il une forme d'économie mixte possible dans ce secteur là ?

En tout cas nous en ressentons la nécessité, dans la mesure où le projet que nous allions proposé aux tutelles n'était pas finançable en totalité, et nous n'avions pas l'envie de renoncer à certaines missions que l'on s'était donné initialement. Donc on a mis en place une recherche, on va dire, un peu systématique de mécénat. On était soutenu dans cette démarche de recherche par un ancien directeur d'Air Inter, qui s'appelle Jean Pierre Abou, qui avait un carnet d'adresse important, et qui nous soutenait dans la mesure où il s'était reconverti en auteur de théâtre et faisait partie des EAT (écrivains associés du théâtre) qui avaient permis au Théâtre du Rond Point de voir le jour sous sa forme actuelle. Une recherche systématique a donc été faite sur un carnet d'adresse comme ça en se disant : « qu'est-ce qu'on peut vendre ? ».

Enfin, on peut vendre ce qu'on va faire, c'est-à-dire la mission pour laquelle on est subventionné, à savoir présenter la diversité des écritures d'aujourd'hui sous toutes ses formes et créer un lieu de vie. Il s'est avéré que cette démarche a été totalement infructueuse, dans ce qu'elle n'était sans doute pas assez emprunte de la personnalité de Jean-Michel Ribes et de son rapport affectif avec des personnalités qu'il pouvait lui rencontrer et qu'il pouvait le soutenir. Au bout du compte, on se rend compte qu'aujourd'hui toutes les actions de mécénat qui se sont regroupées, et il y en a aujourd'hui... Elles représentent environ 5% de notre budget, ce qui n'est pas négligeable (entre 400 et 500 mille euros par an) et qui permet de produire à peu près tout ce qui se fait sur le plateau du théâtre, donc c'est grosso modo notre marge artistique à nous, ce qui devrait nous rester une fois que les charges fixes sont payées et être à l'initiative des spectacles que l'on présente, c'est-à-dire ce pour quoi on est financé finalement. Donc aujourd'hui notre activité est prise en charge par les ressources propres et par ces financements privés là. Donc ces financements on les a obtenus quand Jean-Michel Ribes s'est mis en avant en tant que personnalité et a pu rencontrer des pensées ou des stratégies de chefs d'entreprise qui étaient en accord avec les valeurs, les missions du Théâtre du Rond Point. Précisément, la première rencontre assez fortuite, c'est avec Philippe Lemoine, co-président des Galeries Lafayette à l'époque et aujourd'hui Président de Laser Cofinoga. Philippe Lemoine est un chef d'entreprise pour lequel la notion de modernité est dans l'entreprise une question importante et qu'il souhaite aborder à l'occasion de rencontres, de forums, d'écrits... Lorsque qu'ils se sont rencontrés un peu par hasard, il y a eu une sorte d'accord sur cette question de modernité, une rencontre intellectuelle sur la possibilité que Philippe Lemoine pouvait trouver un écho de la notion de modernité au sein de la programmation du Rond Point ou à travers son identité. Et aujourd'hui le partenariat entre Laser et le Théâtre du Rond Point perdure, entame sa cinquième année et représente 150 000 € par an.

Deuxième rencontre avec Marc de Lacharrière, président de Fimalac et créateur de la Fondation Culture et Diversité. Là à nouveau, une mission de faire découvrir, nous avions pour volonté, étant placé sur les Champs-Élysées, d'accueillir et de proposer à un public issu d'un milieu défavorisé, des banlieues, de venir au Théâtre en dédramatisant la venue et en essayant de travailler en amont dans les classes et de même aller jusqu'à organiser des ateliers de pratique théâtrale dans ces lycées. Cette volonté là, cette mission que nous avons et pour laquelle nous manquons de moyens à rencontrer un écho favorable chez Marc de Lacharrière au moment où il a monté cette fondation, avec trois opérateurs qui sont l'École du Louvre, l'Association La Source de Gérard Garouste et le Théâtre du Rond Point, qui ont été choisis comme étant des acteurs d'une possible éducation artistique, qu'il souhaite prendre en charge à travers cette fondation. Ça représente aujourd'hui un mécénat important de 220 000€, que la Fondation a engagé sur 5 ans avec le Théâtre du Rond Point. Aujourd'hui nous travaillons avec 5 lycées de banlieue, dont un Lycée à Epinay, dans lequel s'est mis en place un atelier animé par les comédiens du Rond Point. Il y a 3000 élèves qui viennent chaque année qui viennent au théâtre en payant une somme tout à fait modique de 3€ pour découvrir le spectacle. Il y a des rencontres qui sont organisées... Enfin tout un volet d'actions aujourd'hui important, qui n'est pas une action nouvelle qu'on nous a proposé de mettre en place en accordant un financement, mais une action que l'on considérerait comme étant une de nos missions, et pour laquelle nous manquons de moyens.

Enfin, au bout du compte, on est assez rassuré sur le fait que le Théâtre intéresse l'entreprise, ou en tout cas des hommes d'entreprises, dans son action propre et dans le cœur de sa mission ; non pas seulement en ce qu'il

représente comme image ou comme possibilité d'utilisation de sa notoriété, et même comme possibilité d'utilisation du lieu. C'est vrai que si on se mettait à proposer la location ou au partenariat le Théâtre du Rond Point, on pourrait faire que ça : on pourrait arrêter de jouer et ce serait beaucoup plus lucratif d'accueillir des défilés de mode et autres conventions d'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui se faisait beaucoup auparavant.

Est-ce qu'aujourd'hui, c'est une stratégie que nous avons mis en place ? En tout cas la question qui naît de cette expérience est : y a-t-il une stratégie d'entreprise possible, à la fois du côté de l'entreprise et à la fois du côté de l'institution culture, ou sommes-nous uniquement dans une rencontre de stratégies personnelles ? Est-ce que, si Philippe Lemoine et Jean-Michel Ribes n'étaient pas à la tête des entreprises qu'ils dirigent, Laser financerait le Théâtre du Rond Point et le Théâtre du Rond Point travaillerait avec Laser ? Je pense qu'on est là dans une rencontre nécessaire entre des pensées, plutôt que dans des stratégies inscrites de façon pérenne dans l'entreprise, en tout cas en ce qui concerne le Théâtre. J'en ai pour preuve le désengagement des Galeries Lafayette à partir du moment où Philippe Lemoine n'en a plus été coprésident. On peut donc se dire que pour les Galeries Lafayette le mécénat du Théâtre du Rond Point n'était pas une stratégie pérenne.

Arnaud Laporte :

Cela pose des questions, et je pense qu'il va y en avoir dans la salle. On a donc des questions très différentes qui se présentent à nous, puisque c'est vrai qu'en écoutant Pierre-Yves Lenoir, on se dit que quand Jean-Michel Ribes quittera le Théâtre du Rond Point il faudra tout recommencer tandis que le Louvre, avec ou sans Henri Loyrette, restera le Louvre, donc on est dans des problématiques très différentes. Marie-Lorraine Kerr vous parlait du mécénat du Crédit Mutuel qui existe depuis 92, et j'avais envie de vous demander rapidement ce que la loi de 2003 a concrètement changé, ce que ça a permis de plus, si c'est le cas ?

Marie-Lorraine Kerr :

Ce qui aurait été bien, c'est que le budget de la Fondation décuple, que j'ai un plus gros budget, puisqu'il y avait des contreparties fiscales. En tout cas, c'est ce qu'on aurait pu espérer, et je n'aurai pas dit non. Mais ça ne s'est pas présenté du tout, mais c'est lié au fait que chaque entreprise a son histoire particulière. Comme je vous le disais, la Fondation du Crédit Mutuel pour la lecture, c'est l'outil national de mécénat. Mais le Crédit Mutuel est constitué de 18 fédérations, chaque fédération a son axe de mécénat parfois sa propre fondation, et parfois des objets différents. Dès lors qu'il s'agit d'un projet qui concerne la lecture, on va le faire en synergie ensemble parce qu'il est important qu'il y ait cette inscription locale, qu'il y ait un retour sur ce qui se passe : étant seule à la Fondation, c'est important pour moi d'avoir une visibilité ou une meilleure connaissance qu'un dossier. Un dossier c'est bien et il y a des personnes qui peuvent très bien les dresser, mais le contenu n'y ait pas du tout. Dans la mesure du possible j'essaie de me rendre sur le terrain mais c'est vrai que sur 80 actions, je ne peux pas systématiquement tout voir, mais en tout cas cette connaissance du terrain est importante, car je me dis que certaines associations (je ne parle pas dans ce cas des institutions, mais plus du milieu associatif avec moins de moyens financiers) ont besoin de ce contact.

La loi n'a pas changé pour nous ce côté-là. Ce qu'elle a changé, c'est plus dans mon regard : j'essaie de ne pas ma faire absorbée par les grosses

institutions et de laisser une place au structure de plus petite taille et d'irriguer sur l'ensemble du territoire et en ayant des pôles importants.

Arnaud Laporte :

Autre question à Christophe Monin. On comprend bien l'intérêt de ce contrat d'objectifs et moyens, l'idée du « gagnant gagnant ». Mais on n'a pas parlé d'international et pas du tout d'Europe, alors que ce sont des questions qui sont importantes dans la culture en ce moment. L'Europe consacre environ 0.03% de son budget à la culture. C'est donc une source de financement et on a vu émerger notamment dans l'art contemporain des artistes qui sont spécialisés dans la constitution de dossier et dans les démarches qui permettent l'attribution de bourses, etc. Pour vous au Louvre, on peut pas comparer me semble-t-il l'opération à Lens et ce qui se passe à Abou Dhabi. Vous allez nous préciser les choses : on serait dans un geste de la décentralisation culturelle avec Lens. Avec Abou Dhabi, on serait dans un projet de l'ordre de la diplomatie culturelle, et de l'arrivée de nouveaux fonds puisque l'argent ira à la Direction des Musées de France et pas seulement au Louvre. On est dans deux registres différents, ou pas ?

Christophe Monin :

Oui, évidemment il y a des différences de degrés et certainement la diversité des partenaires intégrés dans chacune des opérations. Leurs intérêts personnels ne sont d'ailleurs pas tout à fait les mêmes. Mais vis-à-vis du Louvre, c'est exactement le même processus. Je redis en deux mots : aujourd'hui, le Louvre considère que sa mission en tant que musée universel c'est d'aller vers les publics quand c'est possible, c'est-à-dire pas simplement attendre qu'il vienne chez nous, ce qui est la voie la plus traditionnelle et la plus confortable et la plus sécurisantes pour les œuvres également, je l'accorde bien volontiers. « Quand c'est possible » ça veut dire quoi ? Ça veut dire quand on trouve un partenaire qui prend à sa charge tous les coûts qui vont rendre possibles cette opération de rapprochement du public de Lens, du Japon, d'Abou Dhabi et d'ailleurs. Ce partenaire n'est pas forcément le même partout : à Lens, c'est la Région Nord-Pas-de-Calais, qui a comme motivation du type « Bilbao - Guggenheim » c'est-à-dire le renouveau d'une cité ou d'une région plus largement. Abou Dhabi, c'est qui le partenaire ? C'est l'autorité touristique et culturelle d'Abou Dhabi qui prépare l'ère de « l'après pétrole » en dotant la région d'équipements culturels qui vont lui permettre de rester ou devenir très attractifs sur le plan touristique et ainsi compenser sur le plan macroéconomique les revenus qu'ils n'auront plus du pétrole. Lorsqu'on envoie deux fois par an des expositions au Japon, nos interlocuteurs ce sont des regroupements de musées et de médias qui voient comme intérêt l'activité culturelle du pays où ils sont. Nous nous voyons là comme raison à notre engagement le fait de se rapprocher de ce public là et finalement on se rend compte qu'on rencontre autant de Japonais au Louvre qu'à l'occasion des organisations de ces grandes expositions.

La deuxième condition ce n'est pas uniquement que le partenaire prenne à sa charge tous ses frais, mais qu'économiquement on s'y retrouve au-delà de ça. Il s'agit des collections permanentes du Louvre : le prix du billet que nous ne percevons pas quand cela se passe à Paris, il est légitime que lorsqu'on se projette à plusieurs kilomètres, on se demande quel va être l'équivalent de ce retour là. Ça prend différentes formes : avec nos partenaires japonais, ça prend la forme de donations ou de pourcentage par rapport aux recettes des expositions. A Abou Dhabi ça prend deux formes : d'une part un accord de licence sur le nom, c'est-à-dire le droit d'utiliser le nom du Louvre pendant 30 ans, ce qui est aussi un moyen de gagner du temps en notoriété et en

crédibilité de l'institution muséographique qu'ils sont en train de créer. Ça prend aussi la forme de revenus qui seront fonction du nombre d'œuvres que le musée du Louvre mais aussi les autres musées de France prêteront. A Lens, la contrepartie ne sera pas la même, elle ne sera pas d'ordre monétaire : l'investissement étant financé par la Région et par le mécénat, le retour que nous en attendons est plutôt sur l'expérimentation de nouveaux rapports avec le public. Je m'explique : au Louvre nous avons un bâtiment historique qui n'a pas été conçu pour être un musée, donc c'est très contraignant. En plus il y a une pesanteur sur l'organisation : des départements de conservation, eux-mêmes avec des implantations géographiques, des écoles nationales, en période chronologique. On met les peintures avec les peintures, les sculptures avec les sculptures et on ne mélange pas avec les mésopotamiens. C'est une façon de présenter qui paraît naturelle mais en fait il y en peut-être plein d'autre, et c'est le fruit de l'histoire. Et peut-être nous avons à explorer d'autres méthodes et peut-être que celles actuelles sont des méthodes qui peuvent faire peur, qui peuvent être discriminantes, etc. Donc Lens, c'est quoi ? C'est un formidable terrain d'expérimentations pour nous. Pour une fois le Louvre crée un bâtiment de musée et pour accueillir un public qui n'a pas l'éducation ou la préparation culturelle d'un public parisien auquel on est confronté habituellement. Donc cette page blanche on va essayer de l'écrire en changeant les variables : par exemple il y aura une galerie du temps, c'est-à-dire une manière très simple de présenter les collections avec un parcours chronologique et sur un thème donné. Pour l'ouverture le thème sera très simple : la représentation de la figure humaine, c'est-à-dire montrer comment depuis – 7000 av JC jusqu'en 1848, et même jusqu'à aujourd'hui avec l'art contemporain, on traite cette question de la représentation de la figure humaine. Le travail sur la manière de présenter des collections et aussi des expériences multimédia que l'on va faire pour améliorer la médiation et essayer de faire comprendre l'intérêt des œuvres d'art à un public très large et très peu préparé, on va en tirer un large bénéfice sur la façon de concevoir notre travail au Louvre même. On attend toujours quelque chose, ce n'est jamais un acte sans raison. Après les autres acteurs des projets ont leurs propres raisons, qui peuvent être différentes. On a dit pour Abou Dhabi que l'Etat français avait une motivation diplomatique évidente, mais chacun y trouve son compte.

Xavier Dupuis :

On a beaucoup parlé de mécénat, mais le mécénat n'est pas la seule solution, et il ne faut pas attendre du mécène qu'il soit le seul à faire des efforts, d'autant plus que le mécénat culturel n'est qu'une forme de mécénat et il y a beaucoup d'autres dossiers (le social, l'écologie) qui sont extrêmement porteurs en terme d'image et de responsabilité sociale pour les entreprises et qui sont de forts concurrents pour la culture. Mais il y a effectivement une réflexion menée en terme de réflexions de l'ensemble des ressources propres, alors ça passe par le mécénat mais ça passe aussi par accroître les possibilités de rencontres des publics : l'élargissement des publics est un terme récurrent dans le secteur de la culture qui n'est pas simple à résoudre, loin sans faut, sinon on aurait déjà trouvé la solution. Mais par exemple au Théâtre du Rond Point vous avez une politique en matière de diffusion assez développée, et vous avez même créé un bureau de diffusion et vous pouvez peut-être en dire quelques mots ?

Pierre-Yves Lenoir

Effectivement la question du financement que vous posez là est évidemment primordiale pour nous et on a essayé d'y répondre à travers plusieurs axes et notamment le fait qu'il nous semblait important que les œuvres qui sont présentées et qui représentent un coût important puissent trouver un

financement et un amortissement à terme dans leur présentation la plus longue possible. Nous sommes dans une activité de prototype et surtout dans une activité à laquelle la réception de l'offre n'est connue que le jour de la première, avec le risque du succès ou de l'échec. C'est donc assez risqué de se dire qu'on va essayer de faire des plans de financement d'une activité qui reposerait en partie sur le succès des œuvres et sur leur possibilité de représentations la plus longue possible. Mais c'est bien ce qu'on essaie de faire quand même. On essaie de mettre en place une structure de diffusion de spectacles pour que chaque spectacle proposé aux adhérents du Théâtre du Rond Point puisse repartir en tournée par la suite. C'est le premier axe.

Le second axe a été de se dire qu'il y avait un vieil antagonisme entre le théâtre et l'audiovisuel et que le théâtre à la télé ce n'était pas possible. On avait peut-être une crainte de la part des artistes de voir leur travail transposé sur le petit écran, mais nous avons essayé de développer ce secteur là et ce financement possible, en se disant qu'il était possible d'envisager non pas seulement des captations des œuvres présentées sur le plateau mais des films de théâtre de qualité, avec des vrais réalisateurs et des moyens importants pour faire en sorte que là aussi l'œuvre éphémère puisse vivre sur écran, puis sur DVD et soit le moyen de son propre financement ou des projets suivants.

Et puis le développement du public est pour nous une question primordiale puisque entre 2002 et en 2007, nous sommes passés d'une prévision de fréquentation moyenne de 45 % à 60%, ce qui est la preuve financière et économique du succès que l'on a rencontré auprès du public, puisque aujourd'hui on reçoit à peu près 200 000 spectateurs par an. Mais en même temps il y a toujours une part de risque important : on connaît des saisons avec des succès importants, mais elles n'ont pas toujours le même écho.

Arnaud Laporte :

Comme promis, des questions venant de la salle : questions, interventions, commentaires.

Une personne du public :

Je voulais juste demander que l'on poursuive un petit peu sur la discussion autour des autres moyens de financement puisque Xavier Dupuis soulignait que le mécénat ne pouvait être qu'une part minoritaire finalement ; et je m'intéresse particulièrement au spectacle vivant, secteur pour lequel le mécénat est difficile en dehors des grosses institutions. Est-ce que les interlocuteurs ont quelque chose à nous dire sur les autres possibilités de financement.

Christophe Monin :

Le mécénat n'est pas la seule piste mais est celle qui a été explorée depuis longtemps, si l'on excepte quand même la première des ressources propres, les revenus de la billetterie, et qui renvoie à une autre question qui est celle du « marketing » des institutions culturelles, qui est leur capacité à toucher un plus large public, qu'il soit le plus nombreux possibles et dans les conditions les plus compatibles avec les conditions économiques de ce financements. Là il y a certainement des marges de progression, il y a certainement encore un peu de marge, c'est le cas évidemment de toutes les institutions culturelles, et de tous les musées. Même le Louvre avec 8,3 millions de visiteurs, je en dis pas qu'il va en accueillir encore, évidemment il y a des seuils de saturation qui sont atteints, mais il y a des moments de la journée où il n'y a pas tellement de visiteurs, des parties du musée qui sont peu fréquentées. On pourrait vraisemblablement nous-même faire des progrès dans ce domaine là. Elargir

les publics, ça peut aussi vouloir dire aller chercher le public là où il est, en se déplaçant, comme je l'évoquais toute à l'heure.

Après il y a d'autres sources de financement, ce qu'on appelle les activités dérivées. On évoquait les DVD et autres qui sont une manière de prolonger la vie d'un spectacle et d'une certaine manière de le rentabiliser, encore je ne suis pas sûr qu'on gagne à tous les coups. Mais globalement, les « clients » de la culture, des visiteurs des musées, les spectateurs des pièces de théâtre sont désireux de trouver quelque chose qui leur permettrait de prolonger le plaisir qu'ils ont eu chez eux : acheter un catalogue, une carte postale, faire un cadeau à partir d'un objet d'art. Si on compare les performances des musées français par rapport aux musées américains, même s'il ne faut comparer tout, il y a des progrès à faire, quand on compare le nombre d'euros dépensés par visiteur au Louvre ou au Metropolitan Museum.

On a évoqué après les questions de rentabilisation de type mise à disposition d'espaces à des opérateurs privés et là, c'est évident que les choses ne se posent pas en termes identiques pour les monuments du patrimoine et pour les lieux de spectacle, qui ont des contraintes en terme de contenance, de nombre de spectateurs maximum et de nombres de représentations qui font qu'on a des possibilités plus restreintes que dans un musée.

Il y a encore après d'autres domaines, qui restent au Louvre des pistes à explorer, qui sont devant nous sans que l'on soit absolument certain qu'il y ait une perspective de rentabilité garantie. On a évoqué rapidement à l'occasion d'Abou Dhabi, qui est un peu un contre-exemple tellement il est extraordinaire, la notion de licence de marque : la notion de valorisation du nom. C'est vrai que certains noms dans le secteur culturel, celui du Louvre mais pas que celui-là, et pas que dans le domaine des musées, peuvent représenter grâce aux valeurs qu'ils véhiculent un potentiel de ressources qui n'est pas négligeable et qui peut représenter pour un opérateur économique ou culturel des échos qui permettront pour celui qui détient cette marque (on peut utiliser ce mot là) un revenu qui peut ne pas être négligeable. C'est une première piste que nous explorons.

La deuxième se situe dans la valorisation des compétences. En tout cas pour ce qui est du Louvre, nous sommes sollicités beaucoup par des institutions, des musées mais aussi des entreprises privées, en France et dans le monde, qui souhaiteraient pouvoir partager notre savoir-faire, qui souhaiteraient l'acquérir. Dans certains cas, ça en peut se faire que gratuitement, dans d'autres cas ça peut faire l'objet d'une facturation, en tous les cas d'un retour économique pour nous. La question étant de savoir si le nombre de clients solvables est suffisamment important. Je pense notamment aux programmes de coopération qui ne sont ni l'Amérique, ni le Japon, ni encore moins les Emirats. Mais aussi des collaborations sur des sujets particuliers, comme l'expertise en multimédia, non pas sur la technologie, mais sur la capacité qui consiste à adapter le multimédia à une rencontre avec une œuvre ou un objet. Ce sont des pistes qui sont devant nous pour lesquelles on n'est pas bien certain encore un marché ou des valorisations possibles mais je ne l'exclue pas.

D'autre part, je le cite en écho à ce que je disais tout à l'heure : on a encore d'autres marges par rapport au mécénat. On a vraiment en France une vision du mécénat qui est très lié aux entreprises mais que l'on peut élargir aux individuels. Juste un chiffre aux Etats-Unis, 85% du mécénat vient des individuels. Alors la culture n'est pas la même et les fortunes ne sont pas du même niveau mais néanmoins un potentiel existe. Par exemple on a ouvert sur notre site Internet une possibilité de dons en ligne au mois d'août dernier, qui est encore assez embryonnaire et on ne le fait pas encore marché à plein, mais la semaine dernière, quelqu'un a fait un don de 1000€. 1000€ c'est pas

mal je trouve surtout pour une personne. Alors à l'échelle du budget du Louvre ce n'est pas encore très significatif, mais s'il y en a d'autres ça pourra le devenir, mais la question c'est de savoir pourquoi il a voulu donner 1000€. Et donc dans le texte accompagnant son don, il a marqué : « demain j'ai 39 ans. C'est mon anniversaire, et j'ai voulu faire quelque chose qui avait du sens pour moi ». Alors au passage, quand il aura quarante ans, on n'oubliera pas de lui dire que les anniversaires des chiffres ronds sont plus importants que les autres. Ce que je veux dire c'est que dans le lien que l'on peut avoir avec les publics, on n'a pas encore exploré toutes les dimensions. Bien sûr il y a la relation marchande : j'achète une place pour la représentation de ce soir, ou pour la visite du musée. Mais à l'évidence, il peut y avoir un autre lien, plus riche et qui peut lui aussi avoir une traduction en termes de ressources. Donc ce sont des pistes, il y a en a sûrement un tas d'autres. Comme le disait Xavier Dupuis, on est au début d'un processus et de toutes les manières on n'a pas le choix et il faut qu'on y aille tous. Et si on a la même discussion dans 5 ans, on verra qu'il y a pas mal de choses qui auront évolué dans ce secteur.

Arnaud Laporte :

On va croire que l'Europe est une fixation pour moi, mais je crois qu'il y a aussi des choses qui se mettent en place à ce niveau là, que ce soit le Théâtre National de Bretagne qui a fait tout un réseau avec Lisbonne, avec Modène, avec Tempere. Eric Vignier qui vient souvent au Rond Point, fait des créations en Lituanie, et République Tchèque : des choses qui tournent. Il y a aussi des choses de ce côté-là. Peut-être Pierre-Yves Lenoir veut répondre, notamment sur le spectacle vivant.

Pierre-Yves Lenoir

Oui, en tout cas il y a possibilité de monter des créations qui par leur circulation à l'international sont autofinancées. Lorsque nous avons organisé une opération à Beyrouth, qui a malheureusement un peu avortée à cause des événements qui se sont produits là-bas. L'opération a démarré deux heures après l'assassinat de Gemayel, et le retour a été compliqué, sportif. On avait monté une opération qui s'appelait « Rond Point Paris Beyrouthn théâtre villes ouvertes », dans l'idée non pas de présenter un seul spectacle à Beyrouth, mais un ensemble de rencontres présentant la particularité du Théâtre du Rond Point et de sa diversité. C'était une opération qui était montée par Culture France, la Ville de Paris, la mission locale à Beyrouth et des partenaires privés, puisque le coût de cette opération était de 400 000 €, dont plus 120 000€ que ce soit en échanges de marchandises ou en apport financier sont arrivés des entreprises à Beyrouth pour financer cette opération. Donc c'est vrai qu'avec du temps, un investissement important il est possible d'organiser des opérations à l'étranger, autofinancées ou en tout avec un taux de ressources propres importants et d'externaliser le théâtre français.

Un spectateur :

Je suis à Sciences Po et j'ai Monsieur Monin comme professeur. Vous avez dit que si on trouve du financement l'Etat pourra nous aider. Mais vous au Louvre, avec le contrat de performance, vous avez les moyens de mettre 25 personnes au sein du service de mécénat. Comment des plus petites institutions, parce que la vie culturelle c'est plein de petites choses et également en Province, qui n'ont pas du savoir-faire qui ne bénéficie pas d'une personne qui a été dans une école de management, peuvent faire pour juguler le manque de financement de l'Etat et le manque de mécénat ?

Christophe Monin :

J'ai bien conscience que le Louvre, c'est un petit peu la multinationale dont on peut dire qu'elle peut faire exemple, transposable dans toutes les structures culturelles. Je crois néanmoins fondamentalement une chose qui est valable sur toutes les échelles du secteur culturel : si on parle de recherche de mécénat, c'est un processus professionnel et il faut avoir des professionnels pour le faire. D'ailleurs je pense avoir en face de moi la cible idoine pour dire ça, puisque les professionnels ce sont des gens qui ont votre formation ou d'autre, mais qui en tout cas le DESS de Dauphine est un cursus qui me paraît extrêmement intéressant. Après on n'a effectivement pas les moyens d'en recruter un, deux ou plusieurs professionnels au sein de la structure. Une fois que l'on a dit ça, je pense que la question est essentielle est de savoir quelle est la façon de commencer le processus, de lancer le cercle vertueux. Ce qui m'étonne quand même aussi, c'est que même des institutions qui ont des moyens importants, comme le musée d'Orsay, ou des grandes institutions culturelles nationales ont attendu de très nombreuses années pour se rendre compte que le mécénat pour que ça rapporte, il faut investir un peu. Investir veut dire professionnaliser : Orsay vient juste de recruter son premier chargé de mécénat, il y a 2 mois. Je sais parce qu'ils sont venus le prendre chez moi, ce qui pose d'autres problèmes. Mais c'est pour vous dire qu'il y a un problème de prise de conscience important dans les structures culturelles. Pour le reste, il n'y a pas de baguette magique. J'ai pris l'exemple qui s'est produit au Louvre avec le Crédit Mutuel Nord Europe pour un programme spécifique, qui pourrait se faire dans des structures moins importantes. Le premier acte de mécénat à rechercher est peut-être celui qui permettra de financer la fonction de celui qui aura pour mission du mécénat.

Par ailleurs, je sais que cela peut faire hurler, mais cette culture professionnelle qu'il faut acquérir dans les structures culturelles, ça peut aussi passer par des stages, par des professionnels qui viennent passer un temps dans les institutions, à condition que ce ne soit pas dans des conditions trop désavantageuses pour le stagiaire. C'est aussi un moyen pour faire démarrer le processus. Si on dit juste : « je ne peux pas recruter quelqu'un et je ne fais rien, et je vois fondre mes subventions sans rien faire », on est dans une situation où on a perdu. Les solutions ne sont pas simples, mais il y a des moyens de faire démarrer le processus.

Arnaud Laporte :

J'allais dire qu'il faut peut-être aller voir le Crédit Mutuel près de chez soi. Mais plus sérieusement, vous avez dit, Marie-Lorraine Kerr, que le but est de faire des jolis mariages. Il faudrait presque que chez les mécènes il y ait une sorte de veille, qu'ils soient attentifs au plus petites structures pour voir que c'est là que l'argent est le plus nécessaire ?

Marie-Lorraine Kerr :

Oui, c'est ce que j'ai voulu de souligner un peu plus tôt. C'est vrai qu'au sein de la Fondation pour la Lecture on y est très attentifs. Il est clair qu'il faut faire attention dans le paysage français que tout se construit à différentes échelles et qu'il faut garder à l'esprit certaines échelles. Toutes sont importantes et ne vont pas avoir les mêmes développements. Ce que j'ajouterai comme possibilité aussi, du point de vue du mécénat, du côté de l'entreprise se développe aussi le mécénat de compétences. C'est le fait que quelqu'un d'une entreprise vienne collaborer ou aider une institution culturelle : si c'est quelqu'un d'une banque, on peut peut-être avoir un comptable ou autre. C'est quelque chose qui existe, qui intéresse les entreprises et notamment les DRH

dans la mesure où il y a un petit peu des seniors qui partent à la retraite et ça peut arrondir les angles et rénover les générations.

Ensuite la professionnalisation doit être dans les grandes institutions culturelles certainement, dans les grandes entreprises aussi, mais après d'un côté des structures culturelles de moindre taille, mais comme on a les PME en face, et les individuels. Mais ce sont des histoires de rencontre tout de même : c'est ce qui fait que le lien, que la qualité d'échanges, existent. Ça se construit.

Armelle Stepien :

Bonjour.

Je travaille au Théâtre national de la Colline et je travaille au service pédagogique, et donc directement en lien avec Marie-Lorraine Kerr sur le programme qui s'appelle « Culture en cours » qui est la diffusion en classe de comités de lecture auprès d'élèves de Paris et d'Ile de France. Je tenais à rebondir sur ce qu'a dit Marie-Lorraine Kerr : au départ, et ça fait 9 ans que ce partenariat existe, ça devait être pour trois ans. Je n'étais pas responsable du mécénat quand j'ai sollicité la fondation, mais on était sur du projet qu'on était en train de mettre en place, qui était initié par notre directeur, Alain Françon. Donc on a été directement frapper à la porte de la fondation du Crédit Mutuel, puisqu'on savait que cette fondation soutenait les actions qui avaient pour but de favoriser la lecture auprès des jeunes gens. Et à partir de là, il y a eu rencontre effectivement, et on a été soutenu sur trois ans, ce qui nous a permis de soutenir ce programme et ensuite de d'étendre à une échelle plus nationale puisque j'ai été chargé par la Colline d'être pilote auprès d'autres Théâtres en région, pour créer d'autres comités de lecture en Région, pour mettre en relation des théâtres et la fondation du crédit mutuel, ce qui a permis de renouveler le projet trois ans encore. Chaque année, ensemble, on avance sur de nouvelles pistes pour renouveler ce programme au sein des classes : du coup pour moi, la Fondation devient aussi un interlocuteur avec qui on peut rassembler des forces qui nous animent. Effectivement ce ne sont pas des financements sur des échelles aussi importantes quand Pierre-Yves Lenoir parlait du Théâtre du Rond Point, mais ce sont des questions de choix et ça évolue.

Depuis, il y a quelqu'un au sein du Théâtre, qui est chargé du mécénat particulièrement, puisque que l'on parlait de la professionnalisation, qui est chargée sur la création de faire de la recherche de mécénat. L'année dernière il y a eu la Fondation de la Caisse d'Épargne qui s'est joint à un projet du Théâtre.

Je voulais donc préciser sur la question de la rencontre et du contenu du projet que l'on doit construire avant d'aller frapper à des portes.

Arnaud Laporte :

J'en profite, le temps que le micro arrive à quelqu'un, pour remercier le Théâtre de la Colline qui accueille les rencontres.

Un spectateur :

Bonjour,

Je travaille au Centre National du Théâtre, et je voulais revenir sur le spectacle vivant. Xavier Dupuis a parlé tout à l'heure de système de mutualisation et il y a un tel système qui existe pour le théâtre, notamment au niveau des théâtres privés et des spectacles de variété, qui permet en fait de financer ces spectacles par la perception d'une taxe sur les recettes de billetterie qui concernent ces secteurs là. Je voulais savoir ce que pensent nos intervenants de cet élément, notamment parce qu'il y a une réflexion qui est menée actuellement pour envisager d'étendre le champs de ces dispositifs là.

Pierre-Yves Lenoir :

On parle de la taxe parafiscale. Etendre la taxe parafiscale ne peut être qu'une solution au désengagement de l'Etat. En fait on se pose cette question pourquoi ? Parce qu'il y a une antériorité de ce type de financement dans le cinéma, par la taxe perçue sur les billets d'entrée et qui financent le CNC et donc la création cinématographique. Avant cette question ne se posait pas puisqu'il y avait l'Etat et les collectivités territoriales qui avaient estimé primordial et nécessaire de financer l'activité théâtrale et du spectacle vivant via des subventions pérennes. Aujourd'hui la lettre de mission de Nicolas Sarkozy à Christine Albanel le montre bien : on se pose la question de la pérennité des subventions et il est clairement demandé au ministre de la culture de mettre en place des politiques d'évaluation des subventions et de faire disparaître celles qui ne seraient plus totalement rentables. Donc sans doute, mais je vois cette taxe parafiscale comme une solution au désengagement de l'Etat.

Le même intervenant :

Juste une précision : l'Etat est financeur du fonds de soutien au Théâtre privé, donc ça peut être aussi un supplément des financements de l'Etat.

Pierre-Yves Lenoir :

Effectivement le Théâtre privé reçoit des subventions de l'Etat via l'ASTP,...

Arnaud Laporte :

Mais la lecture du budget que l'on vient de découvrir très récemment laisse assez peu d'espoir sur le financement du spectacle vivant par le ministère de la culture. Je commente en termes personnels.

Xavier Dupuis :

C'est une piste qui a des chances de se concrétiser. Est-ce que cela va bouleverser le paysage ? Sur le plan financier non, ce sera une ressource de financement mais qui est en fait un déplacement du financement public tel que nous le connaissons. En revanche ; il y a d'autres pistes qui ont déjà été évoquées au plus haut niveau, même au sein du Ministère de la Culture, mais qui ne sont pas traduites en actions, alors qu'elles sont déjà exploitées dans d'autres pays. Par exemple, il y a un pourcentage sur les recettes des jeux de hasard. Ça existe dans de nombreux pays et on peut très bien effectivement en retirer un financement.

Un intervenant

C'est un transfert de ressources propres.

Xavier Dupuis :

Oui, sauf que l'avantage c'est que c'est un financement affecté.

Un intervenant :

On a beaucoup parlé du financement privé des opérateurs publics. Je m'interroge sur les purement opérateurs privés. Je lisais hier article dans le Monde où ils font référence à la Fabrique, à la future Fondation Bernard Arnaud, à la Maison Rouge. Je voulais savoir ce que les intervenants en pensaient : où est-ce qu'on en est, est-ce que cela va se développer ? Ce qui pourrait laisser une nouvelle place pour une nouvelle forme d'expression culturelle et artistique et aussi d'une nouvelle gestion de la culture, car étant des opérateurs purement privés, les intérêts ne sont pas forcément les mêmes.

Xavier Dupuis :

De telles initiatives, on va en voir d'autres, sans aucun doute. Est-ce que cela va influencer sur le fait qu'on va voir arriver des nouvelles formes de création émergentes ? Peut-être, je suis un peu dubitatif, mais j'en serai très heureux.

Mais c'est vrai que peut-être on est en train de vivre un moment charnière : l'ère des grandes politiques culturelles et surtout de la grande politique culturelle nationale est terminée. Il n'y a plus de politique culturelle nationale possible aujourd'hui. Il y a des politiques culturelles au niveau territorial, mais plus national. Le ministère de la Culture par ses moyens est condamné à jouer un rôle de gestionnaire de ses institutions nationales où il est seul mettre à bord. Il n'a plus de marges de manœuvre pour être un opérateur important partout ailleurs. Donc la nature ayant horreur du vide, des initiatives apparaissent. Tant mieux à mon avis. Quant à savoir ce que ça donnera sur le plan strictement artistique, c'est une autre affaire et j'avoue que je ne sais pas très bien à quoi on peut s'attendre.

Arnaud Laporte :

Peut-être sur le plan stratégique, vous pouvez intervenir Christophe Monin C'est vrai que ça concerne plus le secteur des arts plastiques : il n'y a pas encore de Guggenheim sur le territoire français et la fondation Bernard Arnaud sera le premier équipement d'importance en France. Comment est-ce que vous pouvez anticiper ça au Louvre, parce que peut-être le patron Bernard Arnaud aura moins d'argent à mettre au Louvre ?

Christophe Monin :

Il n'en met pas du tout pour l'instant, donc moins que zéro ce sera difficile. La question que vous soulevez touche un autre domaine : où est l'initiative culturelle ? C'est vrai que de ce point de vue là la période que nous vivons est assez intéressante je trouve, parce que l'on voit apparaître des financements privés pour les structures culturelles telles qu'on les connaît, mais qu'on voit aussi apparaître des nouveaux acteurs dans ce monde là : des gens qui auparavant n'avaient pas idée de devenir opérateur culturel. On a vu venir des entreprises qui elles aussi se sont dans certains cas professionnaliser, dans le sens où elles devenaient de vrais acteurs culturels à part entière et qu'elles ont mis en place leur propre stratégie par rapport au culturel. On évoque le cas d'opérateurs privés qui sur leur fortune personnelle érigent une collection, un lieu pour la montrer, ... Je pense qu'on est qu'au début de ce processus qui est corrélé à l'émergence de puissances économiques nouvelles.

Ce que vous évoquiez au niveau de l'internationalisation des musées souligne aussi l'émergence au niveau international de nouveaux acteurs : en Asie du SUD-EST, il est évident que le monde des promoteurs de l'immobilier s'intéressent aussi de plus en plus à la culture, parce que c'est un moyen de faire du business de manière plus efficace et en même temps ça peut être des partenariats culturels de qualité qui font vivre des lieux qui présentent des collections et de montrer des choses intéressantes.

Je ne sais pas si vous avez lu le livre de Frédéric Martel, sorti au début de cette année sur la culture en Amérique. Ce qui est extrêmement intéressant c'est le chapitre sur la diversité des acteurs culturels et notamment les universités américaines qui démontraient qu'il y avait là des prises d'initiatives absolument inédites chez nous. Les universités françaises ne sont absolument pas des initiateurs culturels. Aux Etats-Unis, il y a des musées, des théâtres, des orchestres qui sont dans les universités et financés par elles...

Tout ceci pour dire que le cadre des initiatives culturelles que l'on connaît aujourd'hui est en train de beaucoup se diversifier, de se comparer à d'autres expériences dans le monde, que l'on arrive peut-être par capillarité à faire

bouger chez nous. J'évoquais le rôle au Japon des médias dans le secteur culturel : là aussi, c'est un rôle qu'on imaginerait pas voir jouer en France par un grand média.

Ce qui est intéressant, ce sont les moyens de financement mais aussi la diversité des acteurs et du coup les synergies que l'on peut traiter les uns avec les autres.

Au Louvre notre politique par rapport à ça est la suivante : identifions les nouveaux acteurs, n'ayons pas de tabous a priori sur le fait de pouvoir travailler avec l'un ou l'autre et trouvons le terrain pour sans trahir ce que nous sommes faire quelque chose qui soit d'un intérêt mutuel. Ce n'est plus uniquement du mécénat, c'est plus des partenariats sous des formes diverses, qui sont innovants à chaque fois.

Arnaud Laporte :

Je vais reprendre des formes diverses : je pense à Los Angeles, où Walt Disney construit la salle du Philharmonique de Los Angeles. Ce sont des formes diverses.

Un intervenant :

Dans ce qui a été dit, il y a une chose qui m'intéresse beaucoup : dans le mécénat, on parle du financement de la culture. On ne parle pas, et on pourrait dire un mot sur ce qu'est aussi la culture : l'art, l'innovation, la prise de risque. Une question qui sera certainement intéressante est de savoir qui pourrait financer ça. François Benhamou dit de manière un peu réductrice qu'il y avait un partage des rôles entre le privé, qui faisait de la culture et du divertissement, et l'Etat, qui s'était gardé la part de la culture d'élites. Aujourd'hui ce partage ne marche plus, mais on peut s'interroger sur qui va financer de la création. L'Etat finalement a un peu de mal, puisqu'on le voit bien, il finance de la culture. D'où viendra la prise de risque, la capacité d'accompagner des compagnies, des créations qui sont toujours un peu risqué. Ma question c'est donc est-ce qu'il y a sur le mécénat d'avoir cette possibilité de trouver ces interlocuteurs : est-ce que le mécénat ce ne sont que des entreprises qui travaillent sur leur image, ou est-ce qu'on trouve dans cet univers des gens qui s'engagent sur des projets artistiques ? Vous avez parlé de l'importance des rencontres personnelles. Je pense que c'est quelque chose qui n'est pas du tout à négliger : est-ce qu'on a la possibilité en France de trouver des gens qui s'engagent parce qu'ils aiment un artiste, une démarche, par fantaisie ?

Arnaud Laporte :

Qui a envie de répondre à ça ? Les réponses sont forcément individuelles : quand c'est la collection Lambert, c'est Yvon Lambert qui va décider de montrer ça à Avignon, je vais ouvrir un lieu. C'est vrai que l'argent va à l'argent, et la prise de risques se fait beaucoup parce que le financement est territorial. On voit bien que sans que l'Etat transmette l'argent, il délègue volontiers les compétences, même si ce n'est pas dans les textes. Le risque il se prend à l'échelle la plus proche, si ce n'est pas de personne à personne, mais entre un maire et une compagnie de théâtres. Je ne sais pas si du côté du Crédit Mutuel, on a envie de répondre à ces questions ?

Marie-Lorraine Kerr :

De projet à projet, oui je pense. Il y a tout de même cette chance quand même en France d'avoir un tissu associatif formidable, très vital. J'espère que c'est quelque chose qui va perdurer, qu'on va entretenir et que ces rencontres là seront encouragées. Peut-être en venant déjà sur le champ où les personnes sont avertis et savent qu'au-delà du gain fiscal qu'ils auront en donnant à une

compagnie, à une association d'intérêt général, peut-être qu'elle demandera à s'investir d'avantage. Il faut qu'on ait confiance en ces acteurs. Aujourd'hui à la Fondation, c'est clair que je ne suis qu'une interface et que je fais confiance aux professionnels qui mènent les projets. Je ne peux qu'aider, mettre en réseau, conseiller... les professionnels et les acteurs ne sont que ceux qu'on a choisis et en qui on a confiance. Cette relation de confiance, faut qu'elle existe.

Arnaud Laporte :

C'est compliqué comme question puisque c'est le type de mécénat qui est peu visible. Je pense que l'on a des mécénats de personne à personne qui sont presque secrets, qui peuvent se passer là par une simple aide matérielle...

Une personne du public :

Ce n'est pas vraiment une question, c'est plus pour rebondir sur ce qui vient d'être dit et dire que le problème du financement de la création c'est vraiment une aide qui est très préoccupante. Je viens de terminer une étude sur le soutien des régions en faveur du spectacle vivant, qui confirme vraiment que les collectivités territoriales ont une approche du financement du spectacle vivant à travers la question du territoire et des publics et un peu moins de celle de la création et que si le ministère se retire de cette mission qu'on avait l'habitude de lui supposer réservée, il faut vraiment que les collectivités se réinterrogent beaucoup sur les questions du financement de la création.

Arnaud Laporte :

C'est une question complexe, parce que c'est vrai que les régions et les villes se refusent de jouer le rôle d'expert qui est dévolu au Ministère de la Culture. C'est une question qui est délicate.

Un spectateur :

Deux réflexions.

La première rebondit sur celle de la personne précédente. Le politique de la DRAC Ile de France n'est plus du tout d'intervenir sur la création artistique mais de garantir son pourcentage de théâtre en ordre de marche. Donc il n'est plus du tout question d'intervenir sur la création artistique de la part du ministère en tout cas en région Ile de France.

La deuxième est une question réflexion : apparemment on a plus de chances d'obtenir du mécénat sur des questions sociales, en tout cas sur des actions d'éducation artistiques selon l'expérience du Théâtre du Rond Point. Est-ce qu'il existe une marge sur ce mécénat là : est-ce que sur le 220 000^e que vous obtenez, il y a une part qui va à l'artistique ?

Pierre-Yves Lenoir :

La réponse est oui, parce que la démarche de la Fondation Culture et diversité est aussi d'accompagner l'action plus générale du théâtre du Rond Point. C'est une bonne question parce que ces politiques de mécénat croisé qui sont très développées dans notre secteur parce que aider la création ou aider l'action propre d'une structure du spectacle vivant n'est peut-être pas suffisant en terme de retour d'images, donc ces actions de mécénat croisé ont tendance à beaucoup de développer. Et parfois, on peut nous demander de prendre en charge des actions, qui ne sont pas forcément des actions que nous avons précédemment mis en place, donc des nouvelles actions pour lesquelles il faut mettre en place de nouvelles charges à financer par l'aide que l'on va avoir. Donc après on peut se retrouver à dire : non on ne va pas faire ça parce qu'on

a pas les moyens pour le faire, on aura pas le temps pour le mettre en place. En plus le mécénat que vous nous proposez là n'est pas possible est marginalement trop faibles.

Arnaud Laporte :

Il nous reste à remercier les intervenants de cette après-midi et merci d'avoir participé à cette rencontre.