

Journées professionnelles

7 et 8 janvier 2010

Le Mail – Scène Culturelle, Soissons

Première journée :

« Vers une nouvelle économie du spectacle vivant ? »

Journée organisée par Actes-Pro en partenariat avec le CNAR Financement (Centre National d'Animation et de Ressources), le CNAR Culture et le C2RA Picardie (Centre Régional de Ressources et d'Animation)

Deuxième journée :

« La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ? »

Journée organisée par Actes-Pro et Pact-Culture (Plateforme des Acteurs de la Culture)

Intervenants : **Fanny Gerome**, Chargée de mission CNAR Financement ; **Philippe Henry**, Maître de conférences au Département d'Etudes Théâtrales de l'Université Paris 8 – Saint-Denis ; **Luc de Larminat**, Délégué général du CNAR Culture ; **Lucile Rivéra**, Chargée de mission CNAR Culture ; **Matthieu Beuvin**, Responsable du Service culturel Bocage Hallue ; **Didier Salzgeber**, Sociologue ; **Aurélien Hannedouche**, Ufisc (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles, Coordinatrice du SMA (Syndicat national des petites et très petites structures non-lucratives de Musiques Actuelles) ; **Emeline Tournaire**, Chargée de communication et de projets, Le Tas de Sable - Ches Panse Vertes (Pôle des Arts de la Marionnette en Région Picardie, Lieu Compagnonnage Marionnette) ; **Roger Tropéano**, Président de « Les Rencontres », Association des villes et régions de la grande Europe pour la culture

Actes-Pro est soutenue par le Ministère de la Culture et de la Communication/DRAC Picardie, le Conseil régional de Picardie, le Conseil général de la Somme, Amiens Métropole

Première journée : « Vers une nouvelle économie du spectacle vivant ? »..... 3

Table ronde : Vers une nouvelle économie du spectacle vivant ? 5

1. État des lieux :

- Présentation de l'étude économique de 22 compagnies de Picardie :
Fanny Gerome, Chargée de mission CNAR Financement..... 5

Echanges avec la salle..... 13

2. « La nécessité de mieux comprendre la socio-économie actuelle du spectacle vivant »

- Philippe Henry, Maître de conférences au Département d'Etudes Théâtrales de l'Université Paris 8 – Saint-Denis 16

Ateliers : Quels outils pour une économie de projet ? 34

Synthèse du premier atelier : Des outils financiers et de gestion :

- Présentation de l'outil créafonds : Fanny Gérôme, Chargée de mission CNAR Financement..... 34

Synthèse du deuxième atelier : Les modes de coopération et de mutualisation :

- Lucile Rivéra, chargée de mission CNAR Culture..... 35

Synthèse du troisième atelier : Quels modes de relations avec les partenaires? Marchés publics, appel d'offre, commande publique :

- Luc de Larminat, Délégué général du CNAR Culture 36

Deuxième journée : « La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ? »..... 39

Table ronde : La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ? 40

Synthèse des travaux de Pact-Culture

- Matthieu Beuvin, Responsable du Service culturel Bocage Hallue..... 40

La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ?

- Didier Salzgeber, Sociologue 43

Ateliers : La notion de contrat 56

Restitution des ateliers..... 56

- Atelier n°1 : Didier Salzgeber, Sociologue..... 56
- Atelier n°2 : Aurélie Hannedouche, de l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC) et du syndicat national des petites et très petites structures non-lucratives de Musiques Actuelles (SMA)..... 58

Echanges avec la salle..... 60

Table ronde : La Picardie dans l'Europe de la Culture 65

- Emeline Tournaire, Chargée de communication et de projets, Le Tas de Sable - Ches Panse Vertes (Pôle des Arts de la Marionnette en Région Picardie, Lieu Compagnonnage Marionnette)..... 66
- Roger Tropéano, Président de « Les Rencontres », Association des villes et régions de la grande Europe pour la culture 69

Première journée : « Vers une nouvelle économie du spectacle vivant ? »

- **Yannick Becquelin**, Président d'Actes-Pro

Madame, Monsieur,

L'une des volontés d'Actes-Pro est de faire participer les compagnies professionnelles aux débats et discussions sur les politiques culturelles mises en places par les collectivités ; d'être l'un des interlocuteurs des enjeux de la décentralisation et d'apporter une capacité de vécus et d'analyses, enrichis sur le terrain de l'action culturelle et artistique.

Créée en avril 2002 autour de 9 compagnies professionnelles de la Somme, Actes-Pro regroupe aujourd'hui 27 structures professionnelles de spectacle vivant, sur l'ensemble des trois départements Picards, fédérées autour d'une charte déontologique des compagnies professionnelles du spectacle vivant.

Dès la première année de notre création nous avons participé ou organisé des rencontres professionnelles notamment sur :

- La validation des Acquis par l'Expériences dans le spectacle vivant au Théâtre du Beauvaisis (Beauvais, 10 novembre 2003)

- « Equipes artistiques - Territoires, quels enjeux ? » (Amiens, 28 février 2005)

- « Nous sommes sur le même territoire : comment pouvons-nous travailler ensemble ? » (Théâtre Jean Legendre – Compiègne 2004 – Maison de Culture – Amiens 2005)

Rencontres entre les réseaux de salles et de diffusions et les compagnies professionnelles de spectacle vivant, autour des difficultés liées à notre secteur et l'instauration d'un dialogue entre les acteurs de ce secteur.

- « Les rencontres d'Avignon » Actions de débats et d'échanges à l'initiative du Conseil Régional de Picardie – depuis 2006

Et notre participation lors du festival « le Phare de Corbie » au débat « Faut-il encore des équipes professionnelles dans les territoires ? »

- « Collectivités territoriales / Etat : vers une nouvelle définition d'une politique de décentralisation culturelle ? » (Cloître Saint Louis, Avignon, 15 juillet 2008)

- Petits déjeuners thématiques, (Petit Louvre, Avignon, les 16, 20 et 24 juillet 2009) :Présentation de l'EPCC Spectacle Vivant en Picardie, L'appel d'offre culturel / Les financements publics,

Aujourd'hui, nous poursuivons notre travail de relais et d'information en direction non seulement de nos adhérents mais aussi de l'ensemble de notre profession en Picardie.

De plus, nous poursuivons notre dialogue avec les différents partenaires institutionnels du spectacle vivant et transmettons régulièrement aux responsables politiques, sur les différentes actions qu'ils mènent, les synthèses, les réflexions et les interrogations de nos adhérents.

Ces deux journées que nous vous proposons en collaboration avec les CNAR Culture et Financement, le C2RA Picardie et le Pact-Culture sont le fruit de nos observations collectives et sans doute incomplètes du secteur spectacle vivant

L'organisation économique et structurelle du spectacle vivant est en mutation ou tout du moins les schémas sur lesquelles nous fonctionnions semblent de plus en plus complexes et

peut-être inadaptés à moins que nous soyons inadaptés aux schémas qu'on nous propose pour l'avenir.

C'est pour cela qu'il nous a semblé important d'organiser ces deux journées de débats et d'ateliers, autour d'une réflexion sur les enjeux, mutations et difficultés économiques auxquels nous sommes ou serons confrontés, et de questionner les modes de construction ou de co-construction auxquels nous voudrions participer ou faire participer nos partenaires. L'environnement incertain dans lequel notre secteur évolue nous amène trop souvent à ne réagir que sur le mode de l'urgence et rares sont les moments de l'échange et du débat des idées et des pratiques. Prendre le temps de comprendre le monde dans lequel nous évoluons ou évoluerons, notamment professionnel et économique, c'est sans doute se donner les moyens de faire le véritable choix de nos postures.

Notre paysage s'est considérablement modifié et est devenu bien plus complexe juridiquement, administrativement, politiquement, artistiquement. Les collectivités territoriales dans leurs multiples strates sont devenues nos partenaires essentielles et l'état redéploie sa politique culturelle dans le sens d'une intervention financière qu'il ne prévoit à moyen ou court terme, qu'en baisse.

La culture dans nombre de services territoriaux est traitée sur un mode transversal et entraîne un éparpillement de ses moyens financiers sur les secteurs du social, du tourisme, de la formation etc...

D'autres modifications se préparent encore et qui nous toucheront : sur le plan des compétences dévolues aux collectivités, sur le code des marchés publics qui nous est de plus en plus appliqué, sur la pratique des publics qui réclament tant de venir voir que de venir faire, sur les moyens de production qui tendent à se resserrer sur le milieu urbain, voire les métropoles...la liste est ouverte et sera certainement complétée pendant ces deux jours.

Pour cette première journée nous avons voulu faire le constat de la situation économique des compagnies professionnelles de spectacle vivant, par la restitution de l'étude économique faite par le Centre national d'animations et de Ressources, sur 22 compagnies de notre région et présenté par Fanny Gerome du CNAR Financement.

Et nous avons demandé à Philippe Henry, Maître de conférences au Département d'Etudes Théâtrales de l'Université Paris 8 – Saint-Denis, de nous aider à mieux comprendre la socio-économie actuelle du spectacle vivant.

Cette après-midi, trois ateliers seront ouverts :

La présentation de l'outil créafonds, par le CNAR financement, outil financier et de gestion concernant plus spécifiquement le spectacle vivant et sa production.

Les marchés publics, l'appel d'offre et la commande publique et les modes de relations avec les partenaires animés par Luc de Larminat du CNAR culture

Et les modes de coopération et de mutualisation avec notamment Emmanuel Billy de la Troupe de l'escouade de Haute Normandie et le CNAR culture.

Nous tenons à vous remercier d'être présent pour ces journées professionnelles du spectacle vivant, journées réalisées avec les soutiens financiers de la Région Picardie, de la DRAC Picardie, des Conseils Généraux de l'Aisne et de la Somme et d'Amiens Métropole.

Nous remercions également celles et ceux qui ont bien voulu animer nos tables rondes et les ateliers ainsi qu'un grand merci à la ville de Soissons et le Mail-Scène Culturelle qui nous accueille ainsi qu'à sa directrice Anne Mouly.

Table ronde : Vers une nouvelle économie du spectacle vivant ?

1. État des lieux :

- Présentation de l'étude économique de 22 compagnies de Picardie :
Fanny Gerome, Chargée de mission CNAR Financement

L'objectif de cette analyse est d'observer et de porter un avis sur le modèle économique et la structuration financière des adhérents d'Actes-Pro. Actes-Pro est une fédération qui regroupe aujourd'hui 28 compagnies professionnelles de spectacle vivant, réparties sur l'ensemble du territoire de la région Picardie.

1. L'échantillon et les limites de l'analyse

L'échantillon est composé de 22 adhérents d'Actes-Pro qui ont transmis leurs documents financiers (comptes de résultat et bilans) sur 3 exercices de 2006 à 2008. A noter :

- 4 des 22 structures n'ont pas transmis leurs bilans ;
- Certaines documents ne sont pas détaillés et rendent difficiles la consolidation des données.

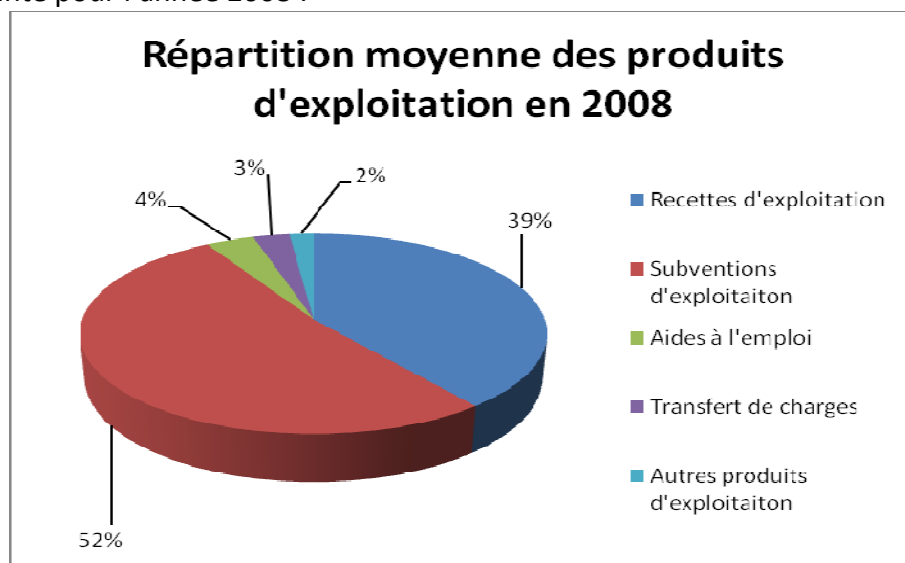
Cet échantillon représente la quasi-totalité des adhérents d'Actes-Pro (22 compagnies sur 28).

2. Le modèle économique : Analyse des comptes de résultat

2.1 Les produits d'exploitation

Le montant moyen des produits d'exploitation est de 181 482 € en 2008. Il est en nette augmentation sur les trois exercices de 2006 à 2008. A titre indicatif, le montant moyen des produits d'exploitation augmente de 7 % entre 2007 et 2008.

La composition des produits d'exploitation est quasiment identique sur les trois années (avec une légère variation entre les subventions et les aides à l'emploi) et se présente de la façon suivante pour l'année 2008 :



Ces données sont à prendre avec précaution. En effet, la présentation des comptes n'offre pas toujours la possibilité de distinguer les aides à l'emploi, des autres subventions d'exploitation. Par ailleurs, la frontière est parfois mince entre subvention pour une activité et recettes de l'activité.

Il faudrait déterminer un cadre de saisie homogène pour les adhérents d'Actes-Pro de manière à disposer d'un observatoire fiable.

Néanmoins, on peut remarquer qu'il y a de fortes disparités dans la composition des produits d'exploitation d'une structure à l'autre :

- La part des recettes d'activité varie de 17 % jusqu'à 84 % suivant les structures.
- La part des subventions d'exploitation varie de 9 % à 83 % suivant les structures.

2.2 Les charges d'exploitation

La masse salariale est la principale charge. Elle représente 68 %, en moyenne, du montant total des charges d'exploitation pour l'année 2008.

Les aides à l'emploi pour couvrir partiellement cette charge ne sont pas identifiables de manière suffisamment précise dans les comptabilités fournies par les structures de l'échantillon. Une analyse de comptes plus détaillés permettrait de porter un regard plus précis sur ce point, et notamment sur la question des aides non pérennes dont il faut anticiper la diminution.

Le second poste important correspond aux autres achats et charges externes (sous-traitance, impressions, locations, honoraires...) qui représentent 24 % des charges d'exploitation totales.

2.3 Le résultat d'exploitation : viabilité du modèle économique

Le résultat d'exploitation se détériore et passe en moyenne de 1 445 € en 2006 à - 4 616 € en 2008.

Avec une rentabilité d'exploitation moyenne négative, le modèle économique des adhérents d'Actes-Pro est en difficulté. La rentabilité d'exploitation¹ se dégrade fortement entre 2007 et 2008 (passant de -0,71 à - 3,65).

Rentabilité d'exploitation						
	2006		2007		2008	
Moyenne	-2,14		-0,71		-3,65	
Médiane	0,07		0,07		-2,06	
Minimum	-64,26		-22,68		-28,43	
Maximum	14,1		17,94		14,85	
	Nb	% cit	Nb	% cit	Nb	% cit
Négatif	10	45%	10	45%	15	68%
Entre 0 et 5 %	6	27%	7	32%	2	9%
Plus de 5 %	6	27%	5	23%	5	23%
Total	22	100%	22	100%	22	100%

¹ La rentabilité d'exploitation se calcule de la façon suivante : résultat d'exploitation / produits d'exploitation x 100.

La rentabilité d'exploitation est assez variable d'une année à l'autre pour chaque structure. Ainsi, 18 des 22 compagnies de théâtre (soit 82 % de l'échantillon) ont connu au moins une rentabilité d'exploitation négative entre 2006 et 2008, dont 3 présentent une rentabilité d'exploitation négative sur les trois exercices.

Lien entre l'évolution des produits d'exploitation et la rentabilité d'exploitation

Sur l'échantillon des 22 compagnies de théâtre, les produits d'exploitation augmentent en moyenne fortement entre 2007 et 2008 (+ de 14 % d'augmentation).

Il est intéressant de constater qu'il y a des évolutions fortes :

- 27 % des compagnies connaissent une hausse de leurs produits d'exploitation supérieure à 30 % ;
- 18 % connaissent une baisse supérieure à 20 %.

Variation produits exploitation 07/08		
Moyenne = 14,44		
Médiane = 2,81		
Min = -56,40 Max = 152,14		
	Nb	% cit.
Moins de -20,00	4	18,2%
De -20,00 à -10,00	0	0,0%
De -10,00 à 0,00	6	27,3%
De 0,00 à 10,00	2	9,1%
De 10,00 à 20,00	3	13,6%
De 20,00 à 30,00	1	4,5%
30,00 et plus	6	27,3%
Total	22	100,0%

Rappelons que les phases d'évolutions rapides des produits, à la hausse comme à la baisse sont des facteurs de risque importants pour les structures. En détaillant les évolutions des produits d'exploitation par rapport à la rentabilité d'exploitation, on constate que de nombreuses compagnies ont des difficultés à faire face à des évolutions trop rapides de leurs produits.

Ainsi, la majorité des compagnies qui enregistrent :

- une baisse de leurs produits d'exploitation négative entre 2007 et 2008 ont une rentabilité d'exploitation négative en 2008 ;
- une faible augmentation de leurs produits d'exploitation (jusqu'à + 10 %) ont une rentabilité d'exploitation positive ;
- une forte augmentation de leurs produits d'exploitation (+ de 10 %) ont une rentabilité d'exploitation négative.

2.4 Le résultat financier

Le résultat financier moyen est en augmentation entre 2006 et 2008 (passant de -80 à 10), mais reste très proche de 0. Les résultats financiers sont compris entre -2000 et 2000 €.

Malgré des charges financières et des produits financiers en moyenne qui fluctuent sur les années, les compagnies continuent d'avoir un résultat financier limité. Il représente 0,10 % des produits d'exploitation en moyenne pour l'année 2008.

On peut donc en déduire que les compagnies suivent leur trésorerie et utilisent les possibilités de placements et de découverts proposées par leurs banques.

2.5 Le résultat net

Avec un résultat d'exploitation négatif et un résultat financier proche de 0, les compagnies de théâtre enregistrent un résultat net en moyenne négatif sur l'année 2008. Plus des deux tiers des compagnies présentent un résultat net négatif.

Ce résultat net se dégrade en moyenne fortement pour les compagnies entre 2006 et 2008, passant de 962 € à -5334 €.

3. La structuration financière : Analyse des bilans

Pour cette partie, l'échantillon ne compte que 18 compagnies (4 n'ayant pas remis leur bilan sur les 3 exercices).

Bilan 2008		
Moyenne = 79 014,17		
Médiane = 57 884,50		
Min = 8 099 Max = 279 000		
	Nb	% cit.
Moins de 30 000	4	22,2%
De 30 000 à 39 999	1	5,6%
De 40 000 à 59 999	5	27,8%
De 60 000 à 99 999	4	22,2%
100 000 et plus	4	22,2%
Total	18	100,0%

En moyenne, les compagnies de l'échantillon présentent un bilan total de 79 014, en 2008.

Un quart ayant un bilan inférieur à 30 000.

3.1 Le fonds de roulement

Constat

Le fonds de roulement moyen exprimé en jour de budget d'exploitation, est en diminution de 2006 à 2008 et passe de 46 à 33 jours.

- Il est supérieur à 60 jours pour seulement trois compagnies.
- Près de 30 % des compagnies (soit 5 structures) présentent un fonds de roulement négatif en 2008.

FR en jours de budget d'exploitation pour 2008		
Moyenne = 33,52		
Médiane = 8,46		
Min = -71,27 Max = 201,36		
	Nb	% cit.
Moins de 0,00	5	27,8%
De 0,00 à 30,00	8	44,4%
De 30,00 à 60,00	2	11,1%
De 60,00 à 90,00	0	0,0%
90,00 et plus	3	16,7%
Total	18	100,0%

Composition

Les compagnies ont très peu d'actif immobilisé. (18 500 en moyenne). Il est composé par les immobilisations corporelles (13 000 en moyenne) et incorporelles (4 200 en moyenne).

Ayant peu d'actif immobilisé, la part des subventions d'investissement est relativement faible (seules 6 structures y ont recours).

Avec des résultats faibles et régulièrement négatifs, les fonds propres (fonds associatifs, réserves et subventions d'investissement) sont peu élevés et en moyenne équivalent à l'actif immobilisé (18 600 en moyenne). Seules trois compagnies ont fait appel à des emprunts à moyen terme.

Avec, en moyenne, un faible recours à l'emprunt et un montant de fonds propres quasi-identique aux immobilisations, le fonds de roulement est faible :

- 5 compagnies présentent un fonds de roulement négatif en 2008 ;
- 5 compagnies présentent un fonds de roulement négatif en 2007 ;
- 1 compagnie présente un fonds de roulement négatif en 2007 et 2008.

Conclusion

Avec des résultats faibles, les compagnies de théâtre rencontrent des difficultés pour renforcer ou consolider leurs fonds propres (= leurs réserves). Sans ce renforcement, les structures ne pourront pas faire face à leur besoin en fonds de roulement, de très grosses tensions au niveau de la trésorerie vont apparaître. La sous-utilisation de financements extérieurs pour les investissements (subventions ou crédits moyen terme) renforce ce problème.

3.2 Le besoin en fonds de roulement

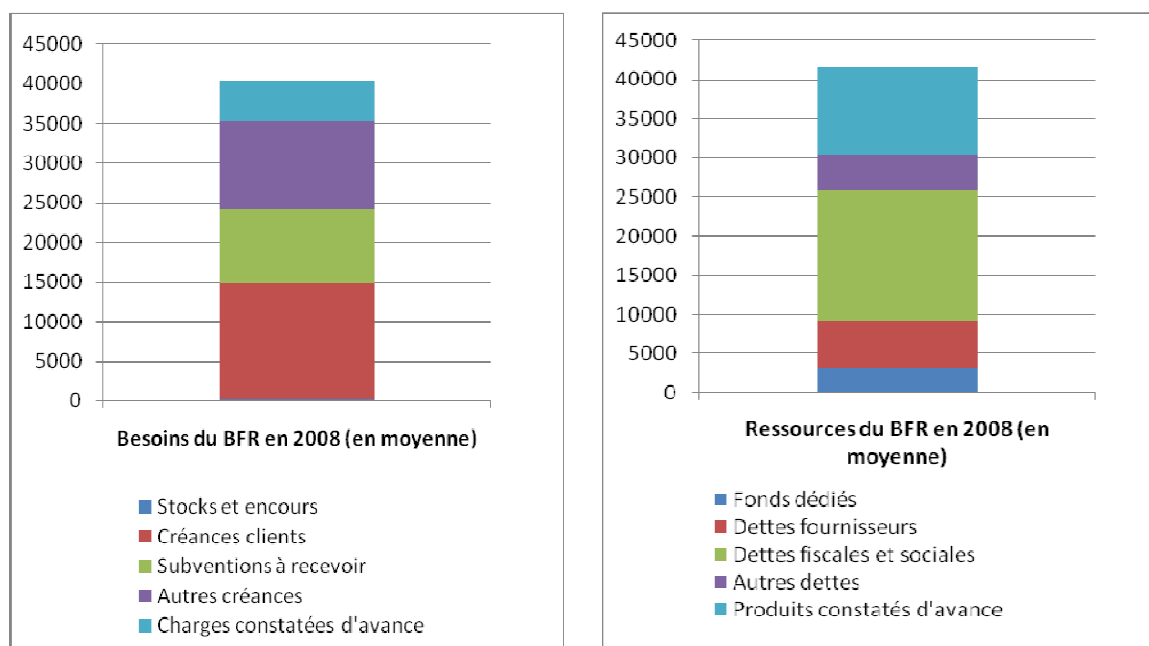
Constat

Le besoin en fonds de roulement est en moyenne de -10 jours en 2008 contre 10 jours en 2006. Il est donc en forte diminution.

Aucune compagnie n'enregistre en 2008 d'importants besoins (maximum 55 jours, soit moins de 2 mois). A l'inverse, certaines compagnies génèrent de vraies ressources avec leur cycle d'exploitation, jusqu'à près de 4 mois du budget d'exploitation. Pour certaines structures, cette ressource permet de palier à l'insuffisance de fonds de roulement. A contrario, ce fait peut masquer la fragilité de la structure financière identifiée précédemment, et différer la recherche de solutions.

BFR en jours de budget d'exploitation pour 2008		
Moyenne = -10,13 Médiane = -5,68 Min = -113,68 Max = 55,98		
	Nb	% cit.
Moins de -90,00	1	5,6%
De -90,00 à -60,00	2	11,1%
De -60,00 à -30,00	2	11,1%
De -30,00 à 0,00	5	27,8%
De 0,00 à 30,00	5	27,8%
30,00 et plus	3	16,7%
Total	18	100,0%

Composition



D'après les schémas ci-dessus, on peut remarquer le poids des créances clients, des subventions à recevoir et des autres créances dans la composition du BFR.

L'ensemble de ces créances représente, en moyenne, 73 jours (de recettes d'exploitation et de subventions) en 2008, c'est-à-dire que les structures sont payées par leurs clients et par leurs financeurs publics à 73 jours.

Ce sont les dettes sociales et fiscales qui représentent la plus grande part des ressources du BFR (près de 40 %). Ces dettes étant vouées à être réglées assez rapidement après la clôture des comptes, il peut être intéressant de calculer le BFR hors dettes fiscales et sociales. Dans ce cas la trésorerie devient en moyenne négative (- 1000). On peut donc en déduire que les compagnies doivent faire face à des besoins en fonds de roulement beaucoup plus important à certaines périodes de l'année avec des impacts sur leur trésorerie.

3.3 La trésorerie

Avec un fonds de roulement faible et un besoin en fonds de roulement négatif, la trésorerie des compagnies est positive (14 300 en moyenne pour 2008). Elle représente 46 jours de budget d'exploitation.

Cette trésorerie ne permet pas de faire face aux paiements des dettes sociales et fiscales. Si les délais de règlements des créances (clients et financeurs publics) augmentent, les compagnies se trouveront en grande difficulté de trésorerie. En effet, l'insuffisance de leur fonds de roulement ne pourra pas leur permettre de faire face à un allongement de leur cycle d'exploitation.

4. Synthèse

4.1 Conclusions de l'analyse

De manière générale et avec toutes les réserves d'usage avec un échantillon de cette taille, on constate que :

- L'échantillon est représentatif des adhérents d'Actes-Pro :
 - o réception des documents financiers de 22 structures sur les 28 adhérentes à la fédération ;
 - o quelques écueils (absence des bilans pour 4 structures, certains comptes ne sont pas détaillés).

Exploitation

- Composition de l'exploitation
 - o En moyenne, les produits d'exploitation avoisinent les 180 k€.
 - o Les produits d'exploitation sont en forte augmentation entre 2006 et 2008.
 - o La principale charge est la masse salariale, qui représente 68 % du total des charges d'exploitation.
- Un modèle économique : trop fragile
 - o Le résultat d'exploitation est en moyenne négatif sur 2007 et 2008.
 - o La rentabilité d'exploitation se détériore et passe de -0,71 à -3,65.
 - o 82 % de l'échantillon a connu une rentabilité négative sur au moins l'un des trois exercices.
 - o Une forte augmentation des produits d'exploitation (variation supérieure à 10 %) entraîne une rentabilité d'exploitation négative.
- Résultat financier limité : proche de 0 sur les trois exercices étudiés
 - o Les compagnies suivent leur trésorerie et utilisent les outils à leur disposition.

Structuration financière

- Faiblesse du fonds de roulement
 - o Baisse du fonds de roulement : 46 jours à 33 jours entre 2006 et 2008.
 - o 5 compagnies présentent un fonds de roulement négatif.
 - o Difficulté à consolider leurs fonds propres avec des résultats négatifs
 - o Faible recours aux financements externes pour les investissements.
- Le besoin en fonds de roulement est une ressource, mais instable et précaire.
 - o Diminution du besoin en fonds de roulement (10 jours de budget en 2006 contre -10 jours en 2008).
 - o Une part non négligeable des ressources du BFR sont des dettes sociales et fiscales (40 % en moyenne sur 2008). Après calcul du BFR hors dettes sociales et fiscales, la trésorerie est négative.
- Les compagnies doivent être particulièrement vigilantes sur leur cycle d'exploitation et l'évolution de leurs fonds propres :

- Une augmentation des délais de paiement des clients et des financeurs publics a une incidence forte sur la trésorerie. La trésorerie est tendue, voir insuffisante à certaines périodes de l'année, notamment après le paiement des dettes sociales et fiscales.
- Les compagnies ne peuvent pas consolider leurs fonds propres devant l'impossibilité de constituer des réserves avec des résultats négatifs.

4.2 Préconisations

- Financer les développements et les nouveaux projets par des concours externes
- Evaluer le coût réel de chaque action (prise en compte de toutes les charges)
- Fixer des budgets avec un excédent et les faire partager aux partenaires des compagnies de théâtre, afin de constituer des réserves qui leur permettent de faire face à leur cycle d'exploitation

Echanges avec la salle

- **Didier Salzgeber**

J'avais juste une question, est-ce que vous avez pu analyser sur les 22 entreprises le type d'activités et comment ces activités se structuraient ? On part un peu du principe qu'il n'y a que du spectacle. En fait, chaque compagnie doit développer des stratégies très différentes, en nombre de spectacles, en temps de répétition, en service externalisé, en animation, en atelier. Est-ce que vous avez pu analyser le modèle de développement porté par les compagnies ?

- **Fanny Gérôme**

Non, moi j'ai vraiment travaillé sur l'analyse des comptes de résultats et du bilan, mais effectivement, ce sont des choses vraiment intéressantes.

- **Didier Salzgeber**

Oui, parce que les éléments que vous rapportez, cela me fait penser à 22 entreprises qui fonctionnent en dépenses/recettes. C'est-à-dire que c'est la trésorerie qui est le moteur de l'économie de la structure. J'entends bien qu'il y a une vraie capacité à bien gérer son porte-monnaie. On termine l'année à 0. Mais du coup, on n'est pas dans des entreprises en terme d'investissement, en terme de charges-produits, donc du pluriannuel. Je pose l'hypothèse que sur les 22 compagnies, c'est du *stop and go*. Ce sont des entreprises qui travaillent sur un projet, l'économie du projet boucle le 0, une fois qu'on arrive à la fin du projet, la structure s'écroule. D'où un besoin en fond de roulement et un fond de roulement qui est nul, puisque l'entreprise n'investit que pour gérer un projet. Une fois que l'on a fini celui-là, on passe à un autre, mais l'entreprise qui doit porter une stratégie de développement d'activités ne peut pas passer le braquet puisqu'à chaque fois, elle est surtout occupée à gérer le calendrier de ses fournisseurs. Et ça mange beaucoup de temps, le calendrier est un vrai savoir-faire.

- **Didier Perrier, Vice-président d'Actes-Pro**

C'est une très bonne remarque. Lorsque vous aviez remis vos attendus, on s'est vu, on s'est dit qu'une deuxième étape serait d'aller plus loin. On sait qu'il y a une grande précarité, on sait que les entreprises sont bien gérées. Les 22 ne sont pas des nouvelles entreprises qui justement disparaissent juste après. Il y en a qui ont des années mais qui fonctionnent comme ça, « je monte mon projet, et après, qu'est-ce que je fais ? ». On sait que c'est beaucoup plus compliqué que ça, il y a des compagnies qui ont des actions de formation plus importantes que d'autres, qui sont simplement sur de la diffusion. Entre les compagnies conventionnées et celles qui ne le sont pas, ce n'est pas aussi la même réalité. Effectivement, ça donne envie d'aller plus loin dans cette recherche et dans ces analyses.

- **Philippe Henry**

On peut vous demander quelle était la commande au CNAR Financement ?

- **Yannick Becquelin**

La commande au CNAR Financement était vraiment d'analyser les budgets. Cela s'est fait aussi en collaboration avec des banques, avec des possibilités de pré-relais. C'était vraiment d'analyser la comptabilité pure, si je puis dire. En complément, à Actes-Pro, nous avons fait

aussi des formes d'analyses auprès de nos adhérents, sur lesquelles on a pu voir le nombre de permanents, le nombre d'intermittents employés, le nombre de personnes touchées dans les ateliers. On a pris en compte les pratiques qui ne sont pas qu'artistiques mais d'actions culturelles aussi, qui rentrent d'ailleurs pour une bonne part dans le financement de la structure, et pas dans la création pure et dure. D'ailleurs, c'est même un questionnement, c'est qu'avec les collectivités territoriales, de plus en plus, la demande est d'être artiste, mais elle est aussi d'avoir des capacités d'interventions sur l'action culturelle, de service. Même parfois avec certaines collectivités, on ne sait pas très bien si c'est le service qui est acheté avant la création. Souvent, c'est le service qui est acheté avant la création et c'est la création qui arrive en bout de course. Tout ça, ce sont des choses que nous avons pu analyser entre nous, nous avons besoin d'un complément si je puis dire financier, une information financière autre sur la façon dont on fonctionnait. Les chiffres qui sont là, on les avait, on les savait, mais ce n'est pas nous qui le disons, c'est le CNAR. Ce n'était plus de parti-pris, sur cette histoire de difficulté de fonds de roulement, sur cette dépendance aux subventions à verser et sur les délais qui peuvent exister, entre le moment où l'action commence et où le versement a lieu, et qui parfois gêne à la réflexion sur un long terme et à développer sur plusieurs années. C'était un peu notre objectif, ayons une autorité indépendante qui nous pose ce qu'on dit.

- **Marianne Cantacuzène , Compagnie Paroles buissonnières**

J'ai une question : est-ce qu'on sait s'il existe, en Picardie, des compagnies qui, en n'ayant aucune subvention de fonctionnement, ont quand même réussi à dégager, donc en partie en autofinancement, de quoi avoir un emploi aidé ? Est-ce que ce profil-là existe ?

- **Yannick Becquelin**

Que veux-tu dire par emploi aidé ?

- **Marianne Cantacuzène**

Que ce soit les emplois solidaires, les CAE... est-ce qu'il y a des compagnies qui, sans avoir d'aide au fonctionnement, ont pu quand même créer un poste de permanent comme ça ?

- **Yannick Becquelin**

On sait qu'il y a des compagnies qui fonctionnent avec très peu de financement, par subventions directes. Ce qui veut dire que les emplois qu'elles créent, elles ne les créent pas forcément avec du subventionnement.

- **Marianne Cantacuzène**

Il y a des gens qui ont donc réussi en autofinancement, car l'emploi aidé, il faut toujours redonner une partie.

- **Yannick Becquelin**

Quasi. Pas à 100%. C'est vrai qu'il y a des compagnies qui peuvent fonctionner avec 70% ou 80% d'autofinancement. Elles ne sont pas légions, mais il y en a une ou deux à l'intérieur d'Actes-Pro.

- **Didier Perrier**

Et moi, en dehors d'Actes-Pro, je connais une compagnie dans le sud de l'Aisne, qui a 1000€ de subventions d'une ville, c'est presque rien. Elle vit quasiment en autofinancement et a un emploi aidé par le conseil régional. Elle réussit par son activité à compenser.

- **Compagnie Isis**

J'ai un peu de mal à comprendre la question. On n'est pas conventionné au niveau de la compagnie Isis. On n'a pas mal d'aides aux projets par la région. On a une subvention de fonctionnement par le département et la compagnie emploie six personnes qui sont tous des contrats aidés, dont une personne qui n'est plus en contrat aidé sur des temps partiels. On arrive à financer le reste. Jusqu'à quand, on ne sait pas, mais en tout cas, c'est possible.

- **Yannick Becquelin**

C'est du coup sur la diffusion que ça fonctionne, sur la vente ?

- **Compagnie Isis**

On multiplie énormément les services, on a vraiment une grosse activité avec un lieu et on n'épargne pas notre peine pour multiplier les services.

- **Yannick Becquelin**

Je pense que cela peut être intéressant justement, alors qu'on est en train de parler des services et des développements, car ça rentre de plus en plus en ligne de compte, de demander à Philippe Henry d'intervenir là-dessus, sur sa partie.

2. « La nécessité de mieux comprendre la socio-économie actuelle du spectacle vivant »

- **Philippe Henry**, Maître de conférences au Département d'Etudes Théâtrales de l'Université Paris 8 – Saint-Denis

- **Didier Perrier**

Je vais donc brièvement présenter Philippe Henry, dont la recherche porte principalement sur la sociologie économique des arts de la scène et plus particulièrement des organisations théâtrales les plus modestes. Dans un livre qui s'appelait *Arts vivants en France : trop de compagnies ?*, Philippe Henry déclarait au sujet des compagnies « Ce que montre au moins et avec force le cas des compagnies, c'est qu'il nous faut définitivement sortir d'un mode d'approche qui dissocie par trop d'un côté, l'idéal et les idées de principe, de l'autre, l'« intendance » organisationnelle et socioéconomique. Inventer pour les mondes tels qu'ils se présentent des formes relationnelles et de création, où la dimension sensible privée et la dimension expressive publique s'interpénètrent et se transforment réciproquement. Voilà sans doute ce qui pourrait arriver de mieux aux arts de la scène, voilà en tout cas un enjeu actuel majeur des compagnies et de la nouvelle alliance qu'elles ont à refonder et à promouvoir, tant avec les populations d'aujourd'hui qu'avec les organismes, dont les collectivités publiques qui ont la charge des intérêts communs dans une société où chacun se trouve devoir être toujours plus individualisé. Comme on voit, l'avenir souhaitable est encore loin d'être écrit. » A vous la parole Philippe.

- **Philippe Henry**

Je repartirais volontiers de quelques remarques que j'ai sur mes fiches, sur à la fois l'enquête et sur ce qui vient d'être échangé. C'est effectivement là plutôt une étude sur la structure financière, je me garderais quant à moi de trop identifier structure financière et modèle économique.

On voit bien déjà que sur le repérage de la structure financière, il y a des éléments qui pourraient être clarifiés : subventions de fonctionnement à l'organisation, subventions plutôt de projets, qui est finalement un achat de prestations par la puissance publique. On voit bien qu'immédiatement, derrière les chiffres, il faut prendre en compte des éléments qualitatifs. Mais finalement, l'étude porte sur quelles parties ? C'était le début du projet, la fin du projet... Quand on s'étonne par exemple, ou quand on constate, que les produits varient d'une année sur l'autre, on ne comprend pas du tout ça, si on ne situe pas dans cette histoire de cycles de projets et d'entreprises qui fonctionnent de façon très particulière et pas du tout comme dans d'autres secteurs. Je pense aussi qu'il faut, on l'a aussi mentionné, se méfier de la moyenne qui ne représente rien, car on est dans des écarts très grands. Aussi, et peut-être, vous aviez donné un début de réponse, que les 180 000 € constituent les trois quarts des compagnies, mais cela correspond à quoi ? Dix ans d'existence ? Pas dix ans d'existence. Je pense que si vous continuez à gratter dans ce sens-là, ce serait sans doute bien de confronter les éléments financiers à des éléments qualitatifs de la structure économique un peu plus complets.

Bonne nouvelle, les entreprises sont bien gérées du côté de la trésorerie, mauvaise nouvelle, les fonds de roulement diminuent, les fonds propres ou les ressources propres sont extrêmement difficiles à constituer. On peut dire aussi que probablement, tant que l'on reste dans le cadre de l'observation entreprise par entreprise, ou d'une gestion économique et financière uniquement cloisonnée aux entreprises, c'est insoluble. Peut-être même

d'ailleurs que c'est insoluble en terme de mutualisation, si la mutualisation ne génère pas aussi des éléments de développement du collectif. Est-ce que la mutualisation finalement ne coûte pas plus au début qu'elle ne rapporte et ne devient, dans les expériences qu'on a, favorable que si les efforts de gestion un peu plus en commun aboutissent aussi à des niveaux de développement supérieurs? Sinon, très rapidement, la mutualisation s'arrête ou se nécrose. Il suffit qu'il y en ait un qui sorte et l'ensemble de la solidarité se défait.

Tout ça me conduit à envisager aussi les questions en regardant globalement où on en est du fonctionnement un peu global du spectacle vivant et plus largement des métiers ou des secteurs de la culture, même si on peut faire des zooms sur une région par exemple. Je dirais volontiers que l'on voit bien d'ailleurs depuis la crise de 2003 qu'il y a une vraie inquiétude qui se développe dans l'ensemble des rencontres professionnelles et dans l'ensemble du milieu professionnel du spectacle vivant, parce qu'on sent bien qu'à la fois en terme de fonctionnement propre du spectacle vivant et de ses différentes composantes, on arrive à des limites internes.

Le système qui nous a été légué par la fin du XX^e siècle, on sent bien que ça ne marche plus très bien, cette nécessité que chacun a, à chaque opération, d'aller quémander auprès de 50 000 partenaires les maigres préventes pour arriver à constituer un minimum, pour pouvoir avancer pendant six mois et encore. Et de la part des compagnies, quand on interroge les subventionneurs, ils n'en peuvent plus de recevoir cent propositions, dans lesquelles ils ne savent plus choisir. Et la solution de facilité est de choisir les gros et de dire comme ça, « par les gros, débrouillez-vous », mais on sait très bien que les dispositifs ne passent pas facilement des gros aux plus petits. Je pense que tout le monde comprend et perçoit bien aussi que la société bouge considérablement autour de nous.

La dernière enquête d'Olivier Donnat intitulée *Les pratiques culturelles des français, la culture de l'écran*, affirme que les jeunes générations constituent leur identité culturelle à partir d'abord de l'ensemble des dispositifs culturels qui passent par les médias, ce qui veut dire, par exemple, que la place des pratiques en direct en spectacle vivant, sont à reconstituer, à reconfigurer, à replacer, par rapport à ces éléments-là. Ce n'est pas pour rien que l'on voit la demande de prestations de service s'accroître et qu'être dans le spectacle vivant, c'est créer et produire des œuvres spectaculaires, mais c'est aussi répondre à ces demandes du faire et du voir. Ce n'est pas forcément la mort du spectacle vivant, c'est probablement la mort d'une certaine conception du spectacle vivant et de son fonctionnement. Je pense que cette inquiétude est tout à fait justifiée, à la fois en terme de fonctionnement interne et aussi de mutation externe. Le spectacle vivant est confronté à des difficultés structurelles tout à fait importantes.

D'un autre côté, cela rejoint d'ailleurs la présentation de l'étude, quand on aborde la question économique et financière, on sent bien que ce milieu et plus généralement les milieux artistiques, en particulier non industriels, sont encore mal à l'aise par rapport à ces dimensions. Dans le spectacle vivant, c'est assez difficile, y compris pour des gens motivés, militants, qui essaient de s'en sortir tout seul, d'aller au delà de cette sorte de demande que les aides publiques continuent à croître, que le système de l'intermittence « c'était bien, c'est moins bien, quel dommage ». D'accord, ces deux éléments, les aides publiques et les systèmes de redistribution civile, sont importants, mais en soi, cela ne nous donne pas les outils de compréhension générale sur comment fonctionne, où est-ce qu'on en est et quelles seraient les alternatives qu'il faudrait envisager. Ce point de vue que je plaide depuis

longtemps est de plus en plus pour l'analyse beaucoup plus approfondie de la cartographie fonctionnelle et institutionnelle du spectacle vivant.

En ce moment, je travaille beaucoup sur l'application d'un outil qui n'a pas été conçu et qui n'a pas été dans le champ de la culture, mais plutôt de l'agriculture, qui est l'analyse de filières et d'une notion qui y est associée, de la chaîne de valeurs globale d'une filière. C'est-à-dire, comment une filière d'activité s'organise et comment se crée-t-elle petit à petit, comment circule la valeur à la fois symbolique et économique à l'intérieur de cette filière ? Je pense que tant que le spectacle vivant -on pourrait en dire autant d'autres milieux artistiques et culturels-, n'approfondit pas cette compréhension et cette analyse un peu plus systémique, il y a peu de chances de sortir de l'inquiétude dont je parlais précédemment.

De ce point de vue-là, on pourra se demander si finalement on peut considérer le spectacle vivant comme un secteur économique comme un autre, s'il n'a pas des dimensions exceptionnelles qui échappent à toute catégorie précédente. Moi je pense que non. Je pense que les milieux artistiques dans l'économie créative ne sont plus des milieux exceptionnels. Ce sont des milieux singuliers, spécifiques, dont il faut justement regarder les spécificités du modèle économique, mais qui ne sont plus du tout extraordinaires. Les artistes et les milieux artistiques gagneraient à intégrer un certain nombre d'outils d'analyse économique, pour eux-mêmes construire leur propre argumentaire, y compris comment composer avec des banquiers ou des collectivités publiques, avec des arguments socio-économiques qui tiennent. Je pense que l'on peut affirmer que le spectacle vivant constitue désormais depuis les années 80-90 une véritable filière d'activité socio-économique.

Une filière, c'est quoi ?

Une filière, c'est en fait un ensemble interdépendant d'organisations qui va gérer l'ensemble d'un processus, depuis la conception d'un type particulier de biens et de services jusqu'à sa diffusion et son appropriation par des usages. Si vous prenez cette définition générique qui ne vient pas du milieu culturel, mais d'autres milieux socio-économiques, d'un seul coup, le spectacle vivant apparaît sous des couleurs tout à fait particulières et nous permet de voir un certain nombre de choses plus spécifiques.

En premier lieu, on ne peut parler de filière que si l'on définit un type de biens et de services particulier, dont il est question. Quand on regarde le spectacle vivant, on en vient à ce que je disais tout à l'heure, le spectacle vivant n'est pas une filière qui produit uniquement du spectacle. La filière du spectacle vivant est un ensemble d'organisations interdépendantes qui conçoivent, fabriquent, distribuent, diffusent. En fin de course, des publics ou des usagers s'approprient des biens et des services tout à fait singuliers, et en particulier l'ensemble des choses qui va de la sensibilisation, la formation, l'événementiel, l'organisation de festivals, de colloques et de rencontres, où vous avez là une palette d'activités, dont on voit bien d'ailleurs qu'en terme de compétences, elles ne sont pas réductrices à une compétence artistique. Mais au niveau de vos petites compagnies, on voit bien que depuis les années 80, vous avez la nécessité d'agglomérer, d'articuler des compétences strictement artistiques et esthétiques à des compétences de communication, de relations publiques, de gestion, d'organisation, qui jusqu'aux années 70-80 n'étaient pas considérées comme faisant partie du domaine artistique ou du spectacle vivant. Aujourd'hui, même ne pas en parler, on dirait « de quoi parlez-vous ? ». C'est là qu'on voit que l'on s'éloigne de plus en plus du modèle romantique de l'art et du spectacle vivant, mais que dans les mentalités et les outils, la mue n'a pas encore été tout à fait faite.

Sans être trop long, on peut quand même bien remarquer que le développement de la filière du spectacle vivant, qu'il faudra regarder d'un point de vue historique, a été marqué par un certain nombre de facteurs, comme clairement pour la France en particulier, un très fort développement de cette filière.

Nous sommes aujourd'hui dans une situation de nombres, de quantités, de diversités, qui n'a plus rien à voir avec les années 70, mais pourtant du point de vue idéologique et organisationnel, c'est toujours ces schémas-là qui fonctionnent. On a aussi une territorialisation beaucoup plus importante. Pensez à la décentralisation d'après-guerre où on envoyait quelques *missi dominici* dans les régions qui n'avaient jamais vu de théâtre ou qui n'en voyaient qu'une fois de temps en temps. Clairement, nous sommes passés dans le troisième millénaire. Nous ne sommes plus dans le XX^e siècle.

Deux autres éléments que je voudrais signaler, c'est la professionnalisation, la structuration de la filière, qui s'est faite sous la bannière et sous l'impulsion portées par les collectivités publiques de « Professionnalisez-vous, professionnalisez-vous », dans les cadres de métiers, dans la façon de se professionnaliser du XX^e siècle.

Mais les dispositifs flexibles d'aujourd'hui correspondent-ils au même système de professionnalisation ? Je n'en sais rien.

Et derrière ou accolée à la professionnalisation, il y a eu aussi la demande de devenir, chacun d'entre vous et même les plus petits, des entreprises. Il y a eu cette sorte d'idéologie de l'entrepreneuriat, comme si tout devait passer par des organisations particulières et autonomes, et qu'en dehors de ça et de la professionnalisation, pas de salut. Ce qui fait que par exemple, on est aujourd'hui face, en particulier au niveau de la production, à une multitude de micro-entreprises qui n'ont clairement pas chacune les moyens d'assumer l'ensemble des activités, des tâches et des dispositifs, qui sont pourtant nécessaires en ce début du troisième millénaire.

Je dirais que la nécessité de trouver des agencements autres, dont des agencements collectifs, n'est pas simplement une priorité et une urgence idéologique, mais d'abord une urgence fonctionnelle. Vous n'allez pas pouvoir pendant très longtemps continuer à tirer le diable par la queue, à être à la fois acteurs, directeurs artistiques, relations publiques, agents de communication, chargés de mission auprès du maire, du conseil général, tout seul. Il ne faut pas s'étonner qu'il y ait des conséquences sur la structure financière et qu'au bout d'un moment, année après année, les dispositifs vous asphyxient, d'autant plus si quelques piliers, comme le système de l'intermittence, flageolent un peu, ou bien que l'enveloppe des subventions publiques sature. Comme vous êtes de plus en plus nombreux, cela s'appelle un goulot d'étranglement. Dans le mode de développement que nous a légué le XX^e siècle, c'est à cause de ça qu'en France en particulier, dans n'importe quelle région, département ou commune, vous avez la présence d'équipes artistiques, plasticiens, théâtraux, cinéastes. Il y a des bénéfices mais je pense que l'on est dans une phase à la fois dangereuse et intéressante. Car s'il l'on compare à d'autres pays, nous avons des atouts, des forces, vous êtes encore là, nous sommes encore là, mais si on continue simplement en prolongeant le dispositif qui nous a été légué, je pense que l'on va clairement collectivement dans le mur.

De toute façon, ce sont les mutations extérieures qui régleront le problème. Il n'y a qu'à voir comment les nouvelles générations s'organisent, avec l'ensemble des éléments de spectacle vivant ou d'industrie culturelle, pour agencer leurs propres affaires. Je pense au secteur des musiques actuelles qui bricole avec tous les éléments qui sont à disposition et qui est en train de réinventer des dispositifs entre marché et solidarité, entre singularité et travail

collectif. Peut-être qu'ils sont moins contraints par l'histoire alors que le spectacle vivant théâtral a cette histoire de la décentralisation, de l'éducation populaire, de l'organisation, telle qu'elle s'est mise en place à la fin de la deuxième guerre mondiale et à l'orée des Trente Glorieuses. Et ce n'est pas pour rien que les musiques actuelles, ce sont aussi de nouvelles générations qui bricolent avec le monde d'aujourd'hui, tel qu'il est.

Voilà pour le cadrage de principe. Si l'on regarde d'un peu plus près, deux ou trois éléments de la structure du fonctionnement de la filière artistique et de celle du spectacle vivant, sont à prendre à compte, qui ne peuvent pas être contournés facilement.

Le premier élément est ce qu'on appelle la structure en entonnoir. Le spectacle vivant est exemplaire, il exemplifie, il illustre, voire il pousse à certaines extrémités, à un certain nombre de phénomènes que l'on trouve dans d'autres filières, en particulier de la production industrielle. Les filières sont caractérisées par un très grand nombre, une multitude de propositions, au niveau de la conception et du lancement des propositions. Au fur et à mesure que l'on avance dans la filière, que l'on passe de la conception à la fabrication, puis à la distribution, à la diffusion et à l'appropriation, on voit que le nombre de propositions qui continuent à pouvoir exister, à se diffuser et à se médiatiser, va en nombre décroissant.

Il y a au moins un triple tri, un premier tri qui est au moment où vous passez de l'idée d'un spectacle ou d'une proposition artistique à vraiment la fabrication, c'est-à-dire ce qu'on appelle la création, mais qui n'est rien d'autre que la production effective d'une forme, qu'elle soit une forme spectaculaire ou une forme de dispositifs ou d'événement particuliers, c'est tout le problème de la recherche des moyens et comment on bricole cette affaire-là.

Un deuxième tri apparaît au moment de la distribution, c'est-à-dire que la proposition est là, mais où est le marché ? Quel marché, quels sont les différents usagers, qu'ils soient privés ou publics, qui sont intéressés par mon spectacle, mon travail de marionnettes, mon atelier ?

Le troisième tri s'opère au niveau de la diffusion, et plus largement de l'appropriation, c'est-à-dire que ce sont les usagers qui décident au final. Ici comme ailleurs, ou comme le savez ceux qui nous ont précédé dans le spectacle vivant, c'est le public qui décide.

Cette structure en entonnoir est, je crois, inévitable. En couplage avec le raisonnement en chaîne de valeurs, on s'aperçoit aussi que sur le plan économique, les premières phases de la filière coûtent. Concevoir coûte, produire coûte, distribuer coûte. Je donne toujours l'exemple du festival off à Avignon, qui n'est rien d'autre qu'un salon professionnel. C'est exactement ce que l'on appelle un outil de distribution, de mise en contact de l'offre et d'un marché, ou de marchés pluriels. Ça ne commence à rapporter, c'est-à-dire que l'argent ne commence à rentrer, que dans la phase de diffusion.

Par ailleurs, l'ensemble du système qui nous a été légué privilégie la concentration des moyens économiques sur les diffuseurs. Vous n'avez qu'à regarder les budgets de l'État ou les budgets des conseils généraux ou régionaux, l'essentiel des moyens publics vont aux grosses maisons. Et les grosses maisons sont caractérisées quoi qu'on en dise par la centralité de la fonction de diffusion. Certaines font aussi de la distribution, on dit que c'est leur mission, mais de fait, ce sont des théâtres équipés qui reçoivent du public, ce sont des espaces qui permettent de faire des ateliers, etc. On est dans la phase de diffusion. Vous avez un dispositif qui est moins extrême dans la filière du spectacle vivant que dans d'autres filières, je pense à l'édition ou au cinéma, où vous avez une multitude de producteurs qui se

lancent dans la production, et vous n'aurez qu'un tout petit nombre de biens et de services qui seront très largement médiatisés et qui vont concentrer l'essentiel des moyens économiques. Je dirais que c'est probablement une structure indépassable.

Le problème est donc, non pas de dire qu'il faut changer ça, car je crois qu'on ne le changera jamais, mais de savoir si les moyens qui s'accumulent à l'aval de la filière, sont conservés à l'aval de la filière ou s'il y a redistribution de l'aval de la filière vers l'amont. Le problème est de savoir si l'on est dans une logique, comme disent les économistes, de *winner takes all*, à savoir l'économie de loterie, « c'est celui qui gagne le gros lot qui ramasse tout, les autres n'ont qu'à crever ». Si on laisse faire les filières, et en particulier les filières de production matérielle, selon le principe du libre marché, c'est à cela que ça conduit. Ou bien est-ce qu'il y a cette filière et cette structure d'entonnoir, mais il faut mettre en place un certain nombre d'éléments de régulation ou de redistribution, ce qui existe déjà dans le spectacle vivant.

Qu'est-ce que c'est d'autre que les subventions publiques, l'aide à la création ou l'aide à la diffusion qu'une première redistribution? Mais qu'est-ce que c'est aussi que ce secteur économique, où il n'y a que les acteurs privés qui ont mis une caisse de solidarité sur la billetterie, pour réabonder le système et qui demandent l'effort aux collectivités publiques? Le théâtre public ou l'ensemble des entreprises qui relèvent plutôt du secteur public, comme le spectacle vivant, qui fonctionne à 80% sur fonds publics, n'ont pas encore d'eux-mêmes pris en charge ces éléments-là, et donc mis en place un certain nombre d'agencements collectifs différents que ceux qui nous ont été légué par le XX^e siècle. Je m'arrêterai peut-être là, on pourrait rentrer dans le détail, je crois qu'il faut rentrer dans le détail.

Comment s'organise la phase de conception, avec quels moyens, où sont les coûts enfouis, quelles sont les valeurs et comment la valeur se constitue, où en est la production et la fonction de production totalement explosée dans le spectacle vivant, entre les micro-producteurs qui n'ont pas les moyens d'assurer la phase de production et les diffuseurs qui là encore jouent relativement pour eux? La fonction de distribution dans le spectacle vivant n'existe pas. Il y a quelques dispositifs comme des festivals qui permettent de rassembler les choses, des scènes en région. C'est misérable. Chaque micro-entreprise va devoir avoir des moyens pour faire de la publicité, pour aller chercher l'un après l'autre ses clients. Tout le monde sait que vous explosez. Qui n'explosez pas de devoir à la fois mûrir une idée, un dispositif, un réseau, produire des formes, assurer la diffusion et ensuite jouer le spectacle, faire les activités pédagogiques et recommencer?

On pourrait aller plus loin dans l'analyse de ces différentes phases, et peut-être l'analyse des outils des différentes filières peut aider. On pourrait aller aussi beaucoup plus loin, compte-tenu de cette analyse, vers quel type de reconfiguration serait-il peut-être bon d'aller?

Mes conclusions vont plutôt vers la nécessité de mettre en place des agencements collectifs, il est temps qu'il y ait des agences de production et de diffusion qui se mettent en place et que les petits jeunes ne soient pas obligés de constituer chacun leur association loi 1901, qui est une stupidité socioéconomique incomplète.

Il serait peut-être temps de penser aussi à des coopératives artistiques, ou, par exemple, on mettra en commun les droits d'auteur, on demanderait de doubler les droits d'auteur par des fondations, pour assurer de nous-mêmes des fonds de production et de création importants. Si l'on en reste dans le « chacun pour soi » et dans l'addition des micro-entreprises tout au long de la filière, car même les gros diffuseurs sont des petites entreprises au sens de l'économie créative, on est là dans un secteur totalement de petites

entreprises, tant que l'on reste dans ce modèle hérité du XX^e siècle, on court à la faillite collective.

Par contre, on voit bien que des tas de tentatives d'essayer de faire autrement s'expérimentent ici et là, quand on fait le tour. J'ai eu l'occasion d'aller dans plusieurs régions, je vois que les mêmes questions, les mêmes inquiétudes et en même temps les mêmes tentatives de mettre un petit fond, se mettre à plusieurs, organiser un petit groupe professionnel, se mettent en place, comme si l'ensemble de ces éléments n'arrivaient pas à une masse critique, à la fois en terme d'argumentaire et en terme de dispositif et de conviction de nos partenaires, que ce soit les usagers ou les collectivités publiques, qui soit suffisante encore pour inventer peut-être des axes un peu plus vivables pour le spectacle vivant de ce début du troisième millénaire.

- **Didier Perrier**

Merci Philippe Henry, on va passer à un échange. Peut-être que des anciens camarades exceptionnels de la création artistique, et maintenant responsables de micro-entreprises de la filière du spectacle vivant, veulent intervenir.

- **Joëlle Bobbio, Compagnie Théâtre Al Dente**

J'ai trouvé le bilan intéressant. Par rapport au trop plein de compagnies, est-ce qu'il y a, sur cette multiplicité des compagnies dans tout le territoire, pas seulement en Picardie, une implosion des compagnies ? Par rapport aussi aux compagnies qui font faillite, par rapport aux intermittents du spectacle, dont le nombre implose aussi énormément, il faudrait faire cette enquête sur le nombre d'intermittents en France selon les périodes mais aussi les intermittents qui sont exclus du système. Est-ce qu'il y a vraiment une chute ? Au festival d'Avignon, on sait que s'est passé de quarante spectacles à mille au fil des années, mais je ne suis pas sûre de tous les chiffres officiels.

- **Philippe Henry**

Regardez les licences d'entrepreneurs de spectacles, vous avez des doubléments du nombre d'entreprises tous les dix ans. Il y a des faits qui sont incontournables. Un fractionnement de la fonction de production dans ces terminologies-là, couplé à l'injonction de devoir chacun construire sa propre entreprise. C'est un fait avéré. Cette injonction me paraît aujourd'hui relativement suicidaire.

- **Joëlle Bobbio**

Sur vos conclusions, je suis d'accord. On ne peut pas continuer comme ça à s'épuiser. Derrière, j'entendais les conséquences sur la santé personnelle des individus aussi, des heures de sommeil et des heures de vacances. Je suis parfaitement d'accord sur vos conclusions. Mais par contre, je trouve que chiffrer la progression au fil des années du nombre des compagnies des territoires et du nombre d'intermittents, y compris depuis les attaques sur les ASSÉDIC, est-ce qu'il y a le nombre d'exclus du système ? Ca me paraît intéressant de voir noir sur blanc un schéma comme ça.

- **Yannick Becquelin**

Sur le nombre de compagnies qui se créent, je crois qu'il y en a 9 dans la Somme. Ces dossiers ne sont déposés qu'à partir du moment où il y a effectivement une création d'associations.

- **Patrice Randon, Conseiller théâtre, DRAC**

Juste une précision technique. Il y avait 12 dossiers en 2007, l'année dernière, 17, pour les compagnies de théâtre. Maintenant, ils ont intégré les compagnies chorégraphiques, ce qui fait cirque aussi. On est quand même passé à 22, ça a presque doublé en deux ans.

Merci à Philippe Henry car je trouve que cette analyse, qui va un peu à rebrousse-poil, est nécessaire. Cela fait du bien d'entendre ça, après avoir entendu des choses qui vont un petit peu trop dans le sens du vent et qui n'aide pas les gens à progresser. Par exemple, à Amiens, il y a un certain nombre de compagnies qui se sont scindées. A un moment, on les retrouve à l'intérieur d'un collectif. Ils se scindent, ils refont d'une compagnie deux et après, on les retrouve à l'intérieur d'un collectif. La question que j'aurais posée, c'est pourquoi ne pas partir tout de suite sur cette question d'un collectif, de création, où on peut mutualiser des choses ? Je sais que cela pose des problèmes, et les collectivités, l'Etat, sont responsables de ça quelque part. Les dispositifs que l'on met en place incitent à créer des projets où un projet est égal à une structure. C'est quelque chose qu'on essaie au niveau de l'Etat de pondérer, mais c'est à la marge, par le biais du système de compagnonnage, où on permet à une jeune compagnie, un jeune auteur, ou un jeune metteur en scène, de monter son projet sans créer une structure. C'est une piste car je crois qu'il n'y a que des bouts de solution, il n'y a pas de solution globale.

- **Luc de Larminat**

Juste pour compléter. Menger a montré que le nombre d'intermittents a augmenté sur ses vingt dernières années de manière considérable. Ce que nous avons pu mettre en avant dans une enquête, c'est que le fait que le nombre de salariés augmentait de manière aussi importante, environ 20%, mais que le volume d'emplois, les heures d'emploi, n'augmentaient pas par contre, ou pas autant. Il faut donc diviser les heures travaillées, d'où la précarité.

Dans l'immédiat, évaluer le coût réel de chaque action, ce sont des actions qui ne sont pas forcément isolées de la création. On prend avec un petit peu du budget de la création, un petit peu avec l'intermittence. Ce n'est pas encore complètement déterminé.

- **Philippe Henry**

Et les comités d'experts sont encore centrés sur la création, legs du XX^e siècle, qui à mon avis, va devoir changer. Sinon, on ne s'en sort pas.

- **Didier Perrier**

Quand on parle de dispositif, un projet de compagnie, c'est un projet de création, c'est un projet d'action culturelle. Là où on voit que les dispositifs sont inadaptés, car on le sait quand on parle de l'intermittence, au bout de 50 heures, il y a un plafonnement d'actions, c'est-à-dire qu'on nous demande d'être artiste un moment et d'être animateur. On ne prend pas en compte la singularité de la filière.

- **Philippe Henry**

Ce sont les syndicats professionnels qui freinent. C'est quand même la CGT qui a coïncé sur les 50h, alors que le Synavi disait d'ouvrir.

- **Yves Chenevoy**

C'est effectivement important d'essayer de se réunir pour que les moyens de production et de diffusion soient plus grands. Mais imaginons que cinq compagnies d'Actes-Pro, suppriment leurs structures pour n'en faire qu'une, avec cinq metteurs en scène, des projets à foison, est-ce qu'on arriverait à ce que les moyens, qui couvraient les cinq individuellement, soient remis sur la structure avec les cinq ? J'en doute car on n'aura qu'une structure. Il faudrait vraiment qu'on puisse avancer avec les territoires et l'Etat pour que l'on puisse avoir une forme comme ça.

- **Philippe Henry**

Je sais, mais par exemple, gardez vos structures, mettez-vous ensemble, mutualisez l'ensemble de vos droits d'auteur et allez voir la DRAC, le conseil général et le conseil régional, en disant : « Vous doublez la mise et vous n'entendez plus parler de nous pour la création ». Il faudrait faire le calcul.

- **Yves Chenevoy**

Qu'est-ce que vous appelez mutualiser l'ensemble de nos droits d'auteur ?

- **Philippe Henry**

Mutualiser des revenus en provenance de droits d'auteur, c'est-à-dire des droits d'exploitation des œuvres que vous diffusez.

- **Yves Chenevoy**

C'est l'auteur qui touche des droits d'auteur. Si le metteur en scène a déclaré sa mise en scène, il va effectivement toucher quelque chose, mais, nous n'avons pas de moyens sur la diffusion. Quand on vend un spectacle, on reçoit le coût du spectacle.

- **Philippe Henry**

Prenez une pièce écrite par un auteur extérieur, si vous n'êtes pas vous-même auteur.

- **Yves Chenevoy**

Oui, mais c'est quand même 80% de la production. Effectivement, il faudrait essayer de mutualiser tous les moyens de production, que la diffusion soit faite sur cette structure par une ou deux personnes, qu'on mutualise tous les moyens. Mais est-ce qu'on aura la multiplicité de l'argent à ce moment-là, pour que le développement de l'entreprise soit plus grand ?

- **Didier Salzgeber**

Moi, je ferais bien une invitation, c'est d'arrêter de se compter. Ça fait longtemps que je travaille dans ce secteur-là. Le législateur a décidé de confier aux partenaires sociaux le soin d'animer un observatoire national des métiers, des qualifications. Je vous invite vraiment à rencontrer Carole Zadavski, qui travaille énormément là-dessus et à travailler avec les chiffres qu'il donne. Mais je trouve qu'on est à un moment où on n'arrête pas de se compter. Une fois qu'on a fini de se compter du point de vue des congés spectacles, il y en a tout de suite un qui est là pour relancer le comptage. Arrêtons de nous compter, sur le nombre. Ce n'est pas la question de combien, il va falloir effectivement dénombrer. On a fait avec l'ARTECA un travail sur le recensement. En 17 ans, la part des personnes qui se

déclarent travailler dans le spectacle a augmenté de 74%. Moi je trouve que c'est plutôt bien. C'est une vraie réussite concernant les ateliers à l'école, etc. Sauf qu'on est en face d'un phénomène social, et on essaie de regarder ça avec des outils professionnels pour essayer de réguler. Cela ne marchera pas. A un moment, les demandes n'arrêtent pas d'accroître, mais ce sont des demandes de citoyens qui s'adressent à la puissance publique en disant : « Ecoutez-nous, on a appris à faire du théâtre depuis l'âge de trois ans, on envisage sérieusement une activité, aidez-nous ». Les élus répondent aux citoyens, aux initiatives portées par les habitants, en disant : « Pourquoi pas ? ». Sauf que ce système-là conduit aujourd'hui, comme le dit Philippe Henry, complètement à l'impasse, puisque le système d'aides repose sur la création d'entreprises. On a démultiplié le nombre d'entreprises, mais en raisonnant sans ce phénomène social qui est là depuis un peu plus de quinze ans. A un moment, je pense qu'il faut arrêter de se dénombrer et se poser la question : en terme d'emplois et en terme de parcours professionnel, qu'est-ce que ces compagnies implantées sur le territoire permettent de générer comme activités et comme services ? Donc introduire beaucoup plus d'éléments qualitatifs que nous avons là aujourd'hui. Je vous promets que nous avons ces éléments qualitatifs.

Par exemple, sur la rémunération, j'ai proposé aux Entretiens de Valois de travailler sur le salaire médian. 10% des effectifs mobilisent 50% de la masse salariale disponible dans le spectacle. J'entends de grands discours de solidarité. J'ai travaillé dans d'autres secteurs d'activités, cette pyramide des salaires sur le salaire médian est un scandale. Après, quand on parle de précarité, elle n'est pas pour tout le monde. Soit on travaille sur des problématiques très structurelles du secteur et on se dit : « on va agir dessus et peut-être qu'on parlera demain de la construction. » Oui, il faut mettre des plafonds sur la rémunération des directeurs des grandes scènes. Il faut peut-être y arriver pour redéclencher des systèmes de redistribution, qui ne soient pas sur le même modèle que celui que l'on a connu depuis quinze ou vingt ans. Je pense qu'il faut être très vigilant. C'est pareil sur le régime intermittent. Ça a toujours été un système qui excluait beaucoup. Avant 2003, il y avait déjà une personne sur deux qui quittait le dispositif au bout d'un an. Qui s'est mobilisé sur ces exclus ? Personne. Par contre, la massification fait qu'aujourd'hui on a démultiplié ce mécanisme d'exclusion. Il est encore plus excluante mais il l'a toujours été. Je pense qu'il faut revenir sur le positionnement des compagnies dans une approche de territoires en terme de service, repositionner les ressources artistiques, d'innovation et de création, au regard des logiques de développement qui dépassent la stricte fabrication de spectacles.

- **Marianne Cantacuzène**

Je ne suis pas sûre de tout comprendre ce que vous venez de dire mais j'ai envie de rebondir sur ce qu'a dit Luc et sur ce que vous avez dit. Je suis une bonne représentante de la femme orchestre qui n'en peut plus et qui vient d'être exclus depuis trois mois du système. Aujourd'hui, je n'ai plus de revenus du tout. J'ai encore une question de chiffres : est-ce que l'on sait si cette multiplicité et cette diversité, qui sont un principe de l'exception française, rencontrent sur le territoire un nombre de gens dont la limite est déjà atteinte depuis longtemps ? On dit qu'on est trop nombreux au moment de la production et de la distribution, mais au niveau de la diffusion réelle, est-ce que vous avez, en tant que sociologue de cette économie, une idée, un constat, des études sur le trop des propositions artistiques pour la population des 60 millions de français ?

- **Philippe Henry**

C'est vrai que c'est plutôt de ce côté-là que les études sont très modestes. Mais on sait que par exemple les théâtres reconnus sont relativement pleins. Simplement, on voit bien aussi sociologiquement que ça ne mord pas sur de nouvelles populations. Ce sont d'autres usages.

- **Marianne Cantacuzène**

Ils sont pleins, mais pas pendant les périodes scolaires, car eux, ils vont au ski.

- **Philippe Henry**

Oui, peut-être. En Ile-de-France, va être lancée pour la première fois une étude sur la diffusion dans l'ensemble des lieux du type théâtre de ville. Le ministère de la culture a fait une première esquisse il y a une vingtaine d'années sur ce que représentaient les théâtres de ville. Depuis, il a un serpent de mer. Il faudra faire une étude qui ne sorte jamais, considérant que le théâtre de ville, ce n'est pas de son ressort. Voyez les mécaniques un peu perverses. Ce qui fait qu'on ne sait pas ce qui se passe vraiment. Quand on circule dans des lieux comme cela, il y a aussi un bourgeonnement, mais dont on ne sait pas très bien ce dont il est question. Pour l'éducation artistique et culturelle à l'école, même chose. Le plan Lang/Tasca avait essayé de proposer une généralisation, il a été brisé au bout de deux ans. On sait qu'il y a un potentiel de demandes qui n'est pas satisfait et qui pourrait être repris, mais qui ne l'est pas pour des raisons à la fois d'orientation politique et de financement. Regardez la ligne du budget 2010 du ministère de la culture, qui sur cette chose-là et sur l'aide aux politiques de la ville, est misérable. 112 millions d'euros pour l'opéra national de Paris et 25 millions d'euros pour l'éducation artistique et culturelle sur l'ensemble de la France. Les chiffres parlent. Qu'on ne me dise pas que l'on va vers une culture sociale et populaire.

- **Marianne Cantacuzène**

Je suis tout à fait d'accord avec ce que vous dites, je pense qu'il serait très bien de mutualiser, puisque ce n'est pas un plaisir d'être chef d'entreprise d'une micro-entreprise qui refait les papiers toutes les nuits. Si on mutualisait, cela fait longtemps que je dis que ça serait bien une agence de production. Des moyens, c'est par exemple des locaux. Sans locaux, je ne vois pas très bien comment l'on peut faire. C'est là que la puissance publique peut beaucoup nous aider. Moi, j'ai la sensation qu'il y a aussi une perversion de ce système d'entonnoir, avec le fait que toutes les aides se concentrent sur la création. Ce n'est pas que je veux qu'il y ait moins d'aides à la création. Il y a sans doute une perversion avec le fait que systématiquement, c'est plus vendeur pour les collectivités d'aider les créations plutôt que d'aider le fonctionnement.

- **Philippe Henry**

Dans tous les systèmes de productions immatérielles, il faut créer plus de prototypes que de dispositifs qui seront largement distribués. Il faut que les filières de productions immatérielles envisagent un financement, de ce qu'on peut appeler la recherche-développement, pour des projets en nombre supérieur à ceux qui seront finalement bien socialisés.

- **Marianne Cantacuzène**

Mais il faut les payer les chercheurs.

- **Philippe Henry**

On peut même considérer que les chercheurs de la fonction publique ont leurs salaires plafonnés, ce qui est très bien. Par contre, rouvrir y compris en recherche-développement, mais pas uniquement centraliser comme le fait encore très fortement le système français, sur la production de spectacles, me paraît une urgence. Mais une urgence qui est politique, il faut que l'argumentaire se développe, il faut que les collectivités locales soient convaincues de cela, parce que ce sont elles qui vont pousser. A un moment donné, on peut espérer qu'un jour, certaines collectivités locales accèdent au pouvoir d'Etat. C'est tout ce cheminement de convictions. N'oubliez pas que 1981, la politique culturelle sous Mitterrand, dont on peut émettre des grandes critiques, est quand même venue du succès aux municipales de 1974. C'est parce que les socialistes et les militants, y compris l'éducation populaire, ont commencé à être présents dans les collectivités locales qu'a commencé à se mettre en place ce développement dont nous parlons, à réfléchir à un certain nombre de choses. A un moment donné, c'est parce qu'en 1981 l'ensemble de ces choses arrivent au pouvoir d'Etat que des choses changent. C'est parce que la question culturelle via la gauche est arrivée aux municipales, majoritairement en 1974, que dix ans après, même les municipalités de droite, ont mis en place des systèmes culturels et que la question culturelle fait partie des items obligatoires de n'importe quelle politique locale. Il faut aussi voir dans l'histoire, il y a des combats qu'il faut amorcer.

- **Agnès Houart**

Ce n'est pas vraiment une question, mais si, admettons, on est une filière, si on n'a pas l'intention d'aller vers le suicide collectif, d'aller dans le mur, en même temps, qu'est-ce que l'on décide très concrètement ici ? Les interlocuteurs extérieurs ont une vision qui est plus globale que la mienne, qui est locale ou régionale. Par quoi on peut commencer ici, si on prenait chacun quelque chose à expérimenter dans les différentes régions ? Car quand on parle de mutualisation, ce n'est pas simplement mutualiser les moyens des compagnies. Si on est dans une logique de filière, c'est y compris les lieux, y compris la puissance publique, y compris les gros. Qu'est-ce que, ensemble, on expérimente ici en Picardie, pour apporter une pierre à l'édifice, pour essayer de dévier de la trajectoire pour ne pas aller dans le mur ? L'enjeu est réellement là. Si à nouveau, on entend le discours, « on va dans le mur », et qu'à un moment donné, on ne se demande pas ce que l'on va faire concrètement, cela ne sert à rien de faire des réunions. C'est aussi l'enjeu de la plateforme des réseaux, c'est aussi pour ça qu'elle a été créée, qu'il y a cette réunion aujourd'hui et demain. Mais il faut aussi qu'à un moment donné, on aboutisse à quelque chose. On ne va passer notre temps non plus à réfléchir et à faire des constats. On n'est peut-être trop dans le brouillard pour savoir par quoi l'on commence, mais vous, vous l'êtes certainement moins que nous. Vous avez étudié les chiffres. Donnez-nous une piste, un bout de fil, et après on tire le fil.

- **Philippe Henry**

J'ai trois pistes. Ce que j'appelle la conception, c'est-à-dire le moment où les choses s'expérimentent, mais on ne sait pas encore très bien, qui va aller vers la phase de production. Il y a la production-distribution et il y a ce problème de l'accumulation des moyens dans la structure de diffusion. Y compris au niveau régional, on généralise et on commence cette taxe sur la billetterie sur l'ensemble des structures de diffusion, qui alimente un fond collectif régional de mutualisation, comme le cinéma, comme le CNV. On l'élargit à l'ensemble et effectivement, on étudie de très près la structure du CNV, car il y a

apprendre dans ce dispositif. Même si, avec les gros, j'ai le droit de tirage à 65%, on s'aide, si on n'obtient que 50%, c'est un combat politique, mais on généralise ce système-là en terme de diffusion, y compris en terme de mentalités. On implique nécessairement les gros, y compris les petits. Deuxième chose, on se sert de l'expérience des conseils régionaux, dont on espère qu'ils vont être reconduits, en disant « Vous avez fait un premier mandat, est-ce qu'on ne peut pas jouer un peu plus largement et, vous-mêmes ou en aides, y compris en se servant de cet élément de mutualisation, mettre en place une véritable ou des véritables agences de production-distribution, qui suivent des projets depuis le moment de la fabrication jusqu'à l'exploitation ? Y compris, si ça se diffuse bien, on amortit l'investissement. » On ne peut pas laisser encore les petites structures devoir assumer la fonction de production et la fonction de distribution. Elles toutes seules, elles n'en peuvent plus. Là encore, il faut mutualiser et collectiviser les choses. Troisième proposition, plutôt sur la phase de conception, avant que les choses sortent. On sait que le régime dit d'allocations chômage nourrit cette phase de conception, il y a nécessité d'inventer un dispositif pour alimenter la recherche-développement. Ce n'est pas entre entreprises, mais plutôt entre personnes. Il ne faut du tout que ce soient les entreprises qui soient concernées. Est-ce que c'est un principe de coopérative artistique ? Ou je mets une partie de mes indemnités chômage dans ce pot commun et je demande au fonds régional d'abonder ce dispositif et entre nous, on répartit, on ne demande plus aux collectivités publiques de décider quels projets soutenir. On se débrouille, tel le système anglais, où ce ne sont pas les collectivités publiques qui sont directement en contact avec les groupes artistiques. Le milieu professionnel se prend en charge lui-même. Voilà trois propositions totalement utopiques, on peut les démonter.

A partir du moment où vous dites que nous, on fait un effort de mise en pot, une tontine, en Afrique, on va mettre sur nos revenus, y compris nos revenus identifiés de l'intermittence, un fond plutôt de recherche-développement pour la conception, collectivement, et on va collectivement s'adresser au conseil régional, au DRAC et à la Fondation de France ou aux fondations privées en disant « vous doublez la mise et vous nous laissez faire nos affaires, on ne vous en demande pas plus ». Une sorte de fond de dotation.

Vous avez vos trois pistes, maintenant, il faut bien évidemment réfléchir, regarder de plus près...

- **Claudie Arif, Compagnie Chenevoy**

Même si ça fait réchauffer aussi, je voudrais réagir en particulier sur ce que vous aviez dit sur la dernière partie, sur le fait que l'Etat réponde aux individus. Quand on voit comment depuis une dizaine d'années, les filières théâtrales se sont développées, que ce soient les classes théâtre, les conservatoires, l'Etat a réellement voulu que ces filières-là deviennent des débouchés. On crée réellement une volonté de débouchés, qui est bien, sauf qu'en face, on est de plus en plus dans la restriction. Donc je ne pense pas qu'au départ, on parle à des individus qui font du théâtre depuis l'âge de trois ans et qui ont envie juste au niveau de leur volonté d'individus, de réagir à ça. Je pense que c'est vraiment dans des débouchés de professionnalisation, que tout un système a été mis en place et que malheureusement, on fait croire plein de choses mais on ne donne pas les moyens en face.

- **Hervé Germain, Compagnie Art Tout Chaud**

Je vais essayer d'être clair. Je veux qu'on revienne à l'origine de la création des associations. Finalement, aujourd'hui, on nous demande de plus en plus d'être des entreprises et pour

ceux qui ont créé à l'origine des associations, d'être des chefs d'entreprises. C'est vrai qu'on a peut-être raté le coche mais au moment où l'on crée l'association, on ne la crée pas dans un désir de créer une entreprise, on n'est pas des chefs d'entreprises, on est d'abord dans une envie de créer des spectacles. Après, on l'a propulsé très vite, car souvent d'ailleurs, pour la plupart, on la crée dans un désir de théâtre amateur et à un moment donné, il y a eu cette envie de se professionnaliser. On essaie de faire de cette envie, son métier, d'en vivre, de vivre d'un savoir-faire et de son art.

Au début, la subvention, pour ceux qui vont nous donner de l'argent pour qu'on continue à exercer cet art, on est d'abord sur l'aspect artistique des choses. Et on est évalué sur l'aspect artistique. C'est vrai que depuis quelques années, il y a un véritable glissement, où on est dans le domaine de la filière et du marché, donc de l'économie, où l'artistique n'est pas toujours l'élément qui prévaut, où en même temps, on nous dit que si, c'est l'aspect l'artistique qui est le plus important. Mais en même temps, on nous demande d'être des chefs d'entreprises.

On sait aussi que par rapport au financement, il y a pour moi deux choses importantes la subvention publique pour permettre là au début l'effet de l'entonnoir. Si on est dans ce sens-là, c'est effectivement l'entonnoir et quand on le retourne, c'est la pyramide. Et ça dépend de quel côté on se place. Il y a eu avant, pendant, après. L'avant, c'est l'entonnoir et c'est faire en sorte que le projet que l'on porte puisse voir le jour. Mais très vite, on est dans le domaine de la production, de l'efficacité et de la rentabilité. D'un seul coup, l'aspect artistique perd sa place. Est-ce que c'est viable ? Est-ce que ça va tourner, est-ce ça va devenir rentable ? Du coup, il y a un deuxième aspect qui intervient, ce n'est plus que la subvention publique. Et là, je regrette qu'il n'y ait pas assez de directeurs d'établissements, car c'est le deuxième aspect du financement de nos métiers, qui est que, lorsqu'il y a un spectacle qui est créé, pour qu'il puisse exister, il faut qu'il puisse être acheté, puisque l'on est sur un marché. En règle générale, on est souvent dans cette ligne-là, car le ping-pong est là, « quel spectacle tu as me vendre ? ». Moi je n'ai pas envie d'être là-dessus, on nous impose ce marché. A ce moment là, il faut de la croissance ou alors de la décroissance. Est-ce qu'on est trop de compagnies ou est-ce qu'il y a trop de spectacles ? On nous pousse à la croissance, il faut créer. Ça, ce n'est pas quelque chose que l'on souhaite, même s'il y a toujours cette envie et cette énergie de vouloir raconter des histoires, de vouloir transmettre des savoirs. Moi, il me semble que notre premier métier, c'est d'abord, quand on est metteur en scène ou acteur, raconter des histoires. Et justement, qu'on nous ne raconte pas d'histoires, ne nous collons pas trop de produits dérivés. C'est parce qu'à un moment donné, parce qu'on avait le sentiment qu'il y aurait trop d'œuvres sur le marché, qu'on nous a demandé de ne pas être que des artistes créateurs. On nous a trop dit qu'on était artiste autoproclamé. Dès que l'on prend la casquette chef d'entreprise, on est toujours dans des années N-1, N-2 ou N+1, N+2, c'est-à-dire qu'il faut se projeter. Au moment même où l'on est train de bâtir un projet, il faut déjà imaginer les autres. Je parle aussi des choses « ludiques », il ne faut pas l'oublier. Depuis tout à l'heure, on parle de modèle économique, on ne parle que d'économie, que de production, que de distribution. Remettons un peu d'âme aussi. Je regrette aussi qu'il n'y ait pas d'élus, ou très peu, et je pense que c'est de ce côté-là qu'on a aussi un travail à faire. Tout à l'heure, Agnès posait la question « est-ce que vous avez des propositions à faire ? ». Est-ce que vous cherchez à avoir plus d'argent pour créer ou plus d'argent pour permettre aux œuvres de circuler ? C'est vrai qu'on peut continuer à se poser beaucoup de questions, mais je pense que les gens qui ne sont pas là aujourd'hui ont des éléments de réponse aussi. On redonne de plus en plus aux compagnies,

donc aux associations, le boulot. On doit tout faire. On doit être des supers responsables artistiques, des supers responsables de production et de diffusion car on crée des métiers de chargé de diffusion et de chargé de production. Mais finalement, je pense que, les directeurs d'établissement ne diront pas le contraire, la plupart du temps, vous voulez avoir affaire aux responsables artistiques, aux porteurs de projets, car vous avez envie de rêver. Je veux bien qu'on mutualise, que nous aussi, on donne de l'argent. Mais on le fait tous les jours. Car on ne prend pas le salaire qu'on devrait avoir. On laisse déjà de l'argent. Essayez de faire en sorte que les œuvres circulent davantage et pour cela, il y a des choses à inventer du côté des politiques. Aujourd'hui, la subvention publique n'est allouée qu'à des associations. Il n'y a rien qui est fait pour qu'une micro-entreprise se crée, pour qu'il y ait des structures différentes puissent demander de l'argent public.

- **Laurence Petit**

Je ne vais pas répondre à la place de M. Reuter mais aujourd'hui, effectivement, on ne subventionne que les associations uniquement. Mais les dispositifs ont évolué au cours des années, rien ne dit que cela restera toujours comme ça. Il faudra qu'on s'adapte de toute façon.

- **Philippe Henry**

99% des structures sont en association.

- **Laurence Petit**

Toutes les demandes émanent d'associations. Dans le domaine du livre et du cinéma, on finance des entreprises évidemment. C'est parce que le milieu ne s'y prêtait pas jusqu'à présent. C'est pour cela que je vous dis que ça ne se présente pas, rien ne dit que dans l'avenir, ça ne sera pas le cas.

- **Sophie Torresi, Compagnie de l'Arcade**

Juste par rapport à la notion de filière, et notamment par rapport au fait qu'on est tous conscient qu'on ne fait pas que des spectacles, j'ai la sensation qu'on est dans une sorte de contradiction permanente, à la fois en tant que structure et en tant qu'individu au sein des structures. Cette chose-là vient du fait que les ASSEDIC font un peu la loi. Il ne s'agit pas seulement pour moi qu'il y ait 50 heures ou 300 heures qui soient reconnues pour les intermittents. Il faudrait surtout reconnaître un statut qui soit valable. Quand on sollicite des compagnies pour faire de l'action culturelle, toutes les compagnies sont énormément sollicitées là-dessus, et leurs financements en dépendent, même si ce n'est pas directement lié, il faut proposer, il faut assurer un certain nombre d'actions de sensibilisation, d'ateliers, etc. N'empêche que notre statut d'artiste n'est pas reconnu. Il y a quand même un gros problème à ce niveau-là, qui relève de l'hypocrisie générale. Pour moi, c'est aujourd'hui fondamental dans le fonctionnement des associations et des compagnies de théâtre et de danse, puisqu'on vient nous solliciter au nom de notre statut d'artiste, mais on ne le reconnaît pas à travers ces activités-là. Même si on peut dire qu'il y a autant de formateurs qui sont reconnus, n'empêche que c'est en tant que formateur et non en tant qu'artiste. C'est une question fondamentale sur laquelle les pouvoirs publics pourraient peut-être faire pression. Mais en attendant, pour moi, il y a un problème des ASSEDIC qui font la loi en terme de législation du travail. Des heures d'artistes ne sont pas reconnues comme telles et on se retrouve dans une contradiction, qui est de devoir déclarer pour autre chose que ce

qu'elle est. Car on n'est pas formateur. Peut-être pour certains, vous l'êtes, mais quand on anime un atelier de pratique artistique, il s'agit de pratique. Il ne s'agit pas de formation. En l'occurrence, le pédagogue est le professeur. Cela pose un problème qui prend des proportions énormes vis-à-vis des compagnies, car soit on accepte le principe, soit on garde une position qui est de se déclarer pour ce que l'on fait. On peut se retrouver en danger au moment des contrôles, comme l'URSSAF. On ne fait pas que de la création mais on exerce toujours un même métier, même si on ne fait pas de la création.

- **Philippe Henry**

Le dispositif est pervers. C'est toujours cette même histoire. Le système d'allocations chômage des intermittents du spectacle est considéré comme le dispositif qui génère un statut d'artiste. Je trouve que le milieu a très astucieusement utilisé à la fin du XX^e siècle les conditions de la fin du XX^e siècle pour se développer et a utilisé le dispositif d'allocations chômage pour son propre développement. D'un seul coup, en faire une sorte de mausolée qu'il faut continuer tel quel, c'est là qu'il y a un dispositif. Par ailleurs, cette question de l'ouverture, ce n'est pas tellement les collectivités publiques qui y seraient favorables, ce sont certaines parties du milieu professionnel. Les gros syndicats d'employeurs, tel le SYNDEAC, n'ont pas voulu là-dessus faire la guerre. C'est effectivement les gros syndicats d'employés qui sont pour une conception qui reste très limitée à « les métiers du spectacle, c'est ce qui se passe dans les boîtes fermées, dites théâtres, et avec si possible, emploi permanent. »

- **Sophie Torresi**

Mais il y a toujours un agrément DRAC pour faire un appât, donc c'est la contrainte. On part de la notion de filière mais la notion de filière est elle-même dans la contradiction.

- **Didier Perrier**

C'est ce que dit Philippe, on est toujours sur de vieux schémas. J'ai participé au travail sur la convention collective. Tu as des murs en face. Tu as des gens qui te disent que le spectacle, c'est quand tu es sur scène. Effectivement, c'est légitime. Mais tu as en face de toi des gens qui ne considèrent que le centre dramatique national. Une micro-entreprise singulière d'une filière n'existe pas à leurs yeux. Et ce sont des copains artistes.

- **Didier Salzgeber**

Juste une chose par rapport à l'intermittence, ce sont les partenaires sociaux. On est dans un moment de crise salariale très très forte. Ce qui est en train de se développer c'est de la pluriactivité. Plus vous allez développer de pluriactivité, plus il va y avoir de chevauchement avec pleins d'autres branches. Donc, les cadres de références sont différents. Il y a un énorme problème de cadres de références pour des filières complètement différentes. L'ensemble des partenaires sociaux a alors pris une posture très rigide : « notre métier, c'est le plateau, le reste, on ne veut pas en entendre parler ». C'est peut-être aussi une des conditions de sauvegarde de ce régime-là. Parce que l'animation vous n'êtes pas les seuls à en faire. Il y a un flopée d'autres professions qui en font aussi. Par contre, le fait que ce soit figé à un moment est une chose, le fait d'anticiper la manière, d'examiner comment les gens le vivent et quel parcours ils ont, ça c'est autre chose.

- **Philippe Henry**

Même s'il ne faut pas tout compter, il faut savoir compter.

Plutôt que de demander un système d'allocations chômage, est-ce que l'on ne pourrait pas commencer à évaluer quel est le coût raisonnable, moyen, d'une heure d'intervention ? On sait qu'une heure d'intervention, c'est du temps de préparation, c'est du temps de négociation. Et quand on compare ce que mettent les DRAC et l'éducation nationale pour une heure... Même le plan Lang/Tasca n'a pas lancé une étude sur le chiffrage, raisonnablement, de combien ça coûterait l'extension à l'ensemble des collégiens du territoire, même du plan ? On est encore dans un pays où on lance de grandes idées, mais on se garde de faire en même temps l'analyse économique. A la Renaissance, les artistes, c'était de l'artistique et aussi de l'économie de l'inscription sociale. Je ne vois pas comment on peut dissocier les deux. Ce n'est pas parce que l'on fait de l'économie, surtout si on le prend dans notre spécificité, qu'on abandonne l'artistique.

- **Intervention du public**

Ce que vous avez dit tout à l'heure sur l'intermittence du spectacle, c'est tout à fait juste. C'est peut-être pour cela qu'il faudrait regarder les pays dans lesquels il n'y a pas le système d'intermittence du spectacle, voir comment ça fonctionne. J'ai vu en Allemagne, j'étais dernièrement en Pologne. Je me suis rendu compte que les infrastructures de théâtre sont reliées à des compagnies. Mais pas seulement des compagnies qui sont en résidence. C'est-à-dire qu'il faudrait peut-être revoir les relations entre les deux. Ici, en Picardie, la Comédie de Picardie commence à mettre en place cette chose, les rapports avec les compagnies. Je pense que les compagnies qui sont passées par là ont eu des recettes assez intéressantes. Je pense que c'est un peu la seule structure qui essaie de mettre en place quelque chose avec les compagnies. J'ai écrit à tous les théâtres avec mon spectacle, j'ai envoyé une documentation, on ne m'a même répondu. Il faut revoir ces rapports et je pense que le conseil régional qui subventionne toutes ces infrastructures, qui participe au financement, devrait revoir la condition à continuer à financer ces infrastructures.

- **Christophe Marquis**

Il faudrait peut-être retrouver une action militante, une action syndicale, une action solidaire et entre autres, je crois encore à vouloir défendre des choses qui ne sont pas, me semble-t-il, des vieux schémas, des choses figées ou des choses du passé, ou simplement du XX^e siècle. Le ministère Malraux n'a pas fini ce qu'il avait à faire, la décentralisation n'est pas terminée, elle peut passer par des tas de choses, pas seulement par des maisons de la Culture, des temples en béton. Des tas de choses sont à inventer sur les territoires, avec une vraie volonté nationale d'un Etat fort qui a une politique, une pensée et avec ses partenaires. Il n'impose pas bien évidemment. Avec des collectivités territoriales qui ont les vrais moyens. Les départements et les régions ont plus de moyens renvoyés par l'Etat que d'impôts qu'ils peuvent gérer eux-mêmes. Il y a un moment une main mise de l'Etat sur les budgets des collectivités territoriales. Tout ça doit aussi changer. On a la possibilité d'avoir des partenaires qui puissent gérer leurs vrais budgets. Cela ne répond pas à nos besoins immédiats. La suppression de la taxe professionnelle, la fin de la close de la compétence générale, cela va être une catastrophe. Pour certains, cela va être une perte qui va aller jusqu'à 50%. Et là où ils sont déjà en train de penser de couper, c'est sur la culture, c'est évident.

- **Philippe Henry**

Juste une petite remarque. Quand tu parles des schémas du passé, je pense que ce que l'on a mis en discussion cet après-midi, ne concerne pas ce que tu viens d'évoquer. Je pense qu'aujourd'hui, le rapport de force local-national est très défavorable à l'ensemble de la culture, alors même que l'on rentre dans une sphère d'économie créative. La aussi, il y a des argumentaires à reformer, mais pas dans notre petit coin, mais en lien avec les évolutions générales. Je maintiens qu'un certain nombre de mentalités, de façons de faire du XX^e siècle, doivent être revisitées de façon critique. Le fait de plaider pour un ministère fort, c'est-à-dire un Etat régulateur, stratégique, je crois qu'il n'a été remis en question depuis le début de notre réunion.

Ateliers :

Quels outils pour une économie de projet ?

Synthèse du premier atelier : Des outils financier et de gestion

- Présentation de l'outil créafonds :
Fanny Gérôme, Chargée de mission CNAR Financement

Fanny Gérôme nous a présentés deux expériences mettant en œuvre les outils de financement et de gestion, celle de la fédération Actes If, basée en Ile de France, et celle de Créafonds, concernant les besoins des associations culturelles en Gironde, notamment de compagnies théâtrales. La fédération Actes If a voulu créer un fond de solidarité commun en création musicale. Une étude a été réalisée par le CNAR Financement. Elle a montré que les adhérents de la fédération ayant les mêmes besoins au même moment, il serait difficile d'organiser les financements. Il a été proposé une modification de la fédération elle-même financée par ses partenaires financiers. Elle s'est associée à une mutuelle, la MAPS (Mutuelle des Artistes et des Professionnels du Spectacle), le dispositif étant couplé à une banque, la Nef. La fédération met à disposition 25 000€, la MAPS en met autant, les prêts sont générés par la Nef avec un droit de tirage. Pour que chaque adhérent puisse évaluer sa situation et ses besoins, le CNAR a créé un outil de diagnostic, avec lequel les adhérents ont été sensibilisés à l'aspect financier. L'outil fonctionne en deux étapes : saisie des bilans, comptes prévisionnels, etc, analyse des bilans et évaluation des besoins. Le but est de rendre visible ce qui ne l'est pas *a priori*. Le résultat de l'analyse permet au comité de décider qui financer et de quelle façon. En général, les financements portent sur le court terme. Les conditions de remboursement dépendent des spécificités de chaque adhérent. L'idée date de 2004. L'outil a été approuvé par la Nef. Les travaux se sont déroulés tout au long de l'année 2009 et plus rien n'empêche l'assignation en 2010.

En ce qui concerne Créafonds, l'étude a été réalisée en Aquitaine en 2007. L'idée est d'associer la production à la création. Elle a comporté trois parties : des moyens, une méthodologie, l'aspect collectif. Les travaux réunissent les compagnies théâtrales, les collectivités, les mairies. Ces réunions mettant autour d'une table ceux qui cherchent des financements et ceux qui peuvent en accorder, cela peut aller jusqu'à déboucher sur un préachat des spectacles. L'outil qui a été créé aide à décomposer les étapes de la création et à intégrer les coûts, de la conception de l'œuvre à sa commercialisation. Le travail a notamment consisté à apprendre à équilibrer le résultat sur deux années, l'année de production de spectacle étant le plus souvent déficitaire. En réalité, elle correspond à un investissement. Si le spectacle tourne, le résultat est meilleur la seconde année. C'est donc sur deux ans que l'on recherche son équilibre. L'analyse que permet l'outil rend les choses lisibles et permet de décider d'une stratégie. Dans la salle, une intervention a mentionné la possibilité de revoir un budget sur plusieurs années lorsque l'on fonctionne sur le mode dépenses-recettes. Une autre intervention a mentionné le fait, qu'en moyenne, les spectacles ne font qu'1,4 représentations. De fait, beaucoup de questions demeurent. Suite au diagnostic, interviennent notamment l'IDAC (institut départemental artistique et culturel de la Gironde) et le DLA (dispositif local d'accompagnement), un organisme départemental qui fournit des intervenants. Dans la salle, il a été demandé si les outils sont disponibles, si

l'on peut les utiliser. Fanny Gérôme a rappelé qu'ils ne fonctionnent vraiment que lorsqu'ils sont associés à un accompagnement. C'est l'ensemble, diagnostic-accompagnement, qui débouchera efficacement sur un financement du collectif. Lucile Rivéra, chargée de mission au CNAR Culture, a enchaîné sur les modes de coopération et de mutualisation.

Synthèse du deuxième atelier : Les modes de coopération et de mutualisation.

- **Lucile Rivéra**, chargée de mission CNAR Culture

« L'union fait la force ». Oui, mais condition que les systèmes de mutualisation noués entre les acteurs du spectacle vivant s'inscrivent dans une logique de projets partagés. Telle est la conclusion tirée de l'atelier 3 « Les modes de coopération et de mutualisation ».

Après avoir redéfini les notions de mutualisation et de coopération, Lucile Rivéra s'est attachée à rappeler quelques éléments contextuels, indispensables à une meilleure compréhension de la problématique de l'atelier. Les chiffres fournis par l'intervenante du CNAR font état d'une nette progression du nombre d'associations et de salariés dans le secteur culturel. Entre 1999 et 2005, soit en 6 ans seulement, cette progression aurait été de + 26% (31 000 entreprises recensées en 2006) et de +29% pour le nombre de salariés. Un constat qui a conduit Lucile Rivéra à évoquer « *une atomisation du secteur, dans un contexte de diminution des emplois aidés* ».

Dans ce contexte, la question de la mutualisation revêt donc une dimension « *politique* », ainsi que l'on fait remarquer plusieurs intervenants dans la salle. En effet, les collectivités locales, soutiens indispensables au secteur, encourageraient au regroupement des acteurs. Problème : « *Cette mutualisation serait plus subie que choisie* » et, surtout, ne viendrait pas cimenter « *un partage de valeurs entre les acteurs concernés* ». Au mieux, cette forme de coopération permettrait simplement de pérenniser les emplois précaires aidés.

Ainsi, derrière une problématique - technique en apparence -, se cache une question importante : doit-on au travers de la mutualisation, s'inscrire dans une « *économie du manque (technique, humain, financier)* » ou doit-on, au contraire, « *chercher à s'inscrire dans une logique de projet ?* »

Evidemment, pour les participants au débat, la seconde solution doit prévaloir aussi souvent que possible. D'autant que de nombreux instruments juridiques existent pour opérer des rapprochements. Parmi eux, on retiendra notamment : les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) à vocation sociale, ou encore le réseau SMART, entreprise privée proposant « *un ensemble intégré et adapté d'outils administratifs et financiers à tous les acteurs de la filière culturelle et artistique* ».

Parmi les dispositifs existants, les Groupements d'Employeurs ou GE, semblent être les plus adaptés, aux besoins des associations du spectacle vivant. Association de loi 1901, ces GE peuvent regrouper des compagnies, intégrer des lieux de diffusion, voire associer des acteurs sociaux. Autant dire que tracer un « profil type » des GE français n'est pas chose

facile. Cette hétérogénéité explique certainement d'ailleurs les difficultés rencontrées pour pérenniser ce type de structure.

Quoi qu'il en soit, le GE peut être un outil *ad hoc* pour le partage de postes administratifs ou de postes techniques. A noter toutefois que les réflexions de l'atelier ont mis en lumière les limites de ces structures. Notamment en ce qui concerne le poste de chargé de diffusion, cette mission ayant trait à « *l'identité artistique de chaque compagnie* », comme l'a fait remarquer un intervenant. Celui-ci a par ailleurs souligné que d'autres formes de coopérations pouvaient être mises en œuvre. Il a ainsi été question de formes de mutualisation « informelles », peu coûteuse et souvent très productives pour les compagnies.

En conclusion, Lucile Rivéra a indiqué que tous les renseignements nécessaires à la constitution d'un Groupement d'Employeur seraient disponibles d'ici peu sur le site Internet Culture-proximité.org ou sur Premices.org.

Synthèse du troisième atelier :

Quels modes de relations avec les partenaires? Marchés publics, appel d'offre, commande publique

- **Luc de Larminat**, Délégué général du CNAR Culture

Présentation de l'intervenant

Luc de Larminat travaille pour le CNAR Culture, au sein de l'association Opale, créée il y a une vingtaine d'années. Missionné par le ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi, le ministère de la Culture et de la Communication, la Caisse des Dépôts, et le Fonds Social Européen, le CNAR Culture (Centre National d'Appui et de Ressources sur la filière "culture") s'est constitué en juillet 2004 pour apporter un appui au réseau des dispositifs locaux d'accompagnement. Le CNAR Culture est composé de fédérations professionnelles nationales du secteur associatif de l'art et de la culture. L'association Opale L'association Opale en est l'opérateur délégué. Celle-ci va publier une brochure au mois de février sur le thème de l'atelier. Opale veut susciter des débats, des discussions, fournir des argumentaires destinés aux directeurs des affaires culturelles et aux associations.

Une idée forte est revenue dans le débat. Il ne faut pas forcément avoir peur des marchés publics sans nécessairement y avoir recours en permanence. La mise en concurrence n'est pas obligatoirement une mauvaise chose.

Les subventions

Il n'existe pas de définition législative et réglementaire claire sur les subventions. On peut cependant dégager deux critères principaux pour celles-ci : D'abord, l'initiative doit venir du demandeur. C'est lui qui doit donc assurer les démarches en vue de leur obtention. Ce n'est pas la ville qui commande quelque chose. Ensuite, la subvention n'implique pas de contrepartie. Ce n'est pas une prestation de service. L'employeur ne doit pas en principe demander des prestations complémentaires. Une intervention dans la salle indique que cela est plus délicat dans les faits, ce que confirme M. de Larminat.

Les contrats de subventions : ils passent le plus souvent par un contrat d'objectifs et de moyens. A partir de 23 000 euros. L'intervenant souligne qu'il n'y a pas toujours une convention établie.

Une variante existe également : les conventions de partenariat. Dans ce cas, on considère que l'initiative est conjointe. La ville ou la collectivité territoriale concernée (syndicats de communes, Conseil régional, etc.) peut donc partager avec les compagnies ou l'entreprise la notion d'initiative.

Remarque : Ces deux contrats peuvent être détaillés, précisées et qui permettent d'argumenter sur le travail qui n'est pas tout le temps, loin s'en faut, une prestation de services (par exemple, une compagnie de théâtre qui assure aussi des cours).

Les appels à projets

Sorte d'étape intermédiaire entre les subventions à proprement parler et les marchés publics. Mais le plus souvent, les $\frac{3}{4}$ des moyens passent par des subventions. Il faut par ailleurs informer simplement les intéressés par une annonce dans le bulletin municipal ou par un affichage dans les locaux municipaux par exemple.

C'est une des manières pour la ville de reprendre la main sur un projet, en formulant des étapes précises, établissant un cahier des charges pointu, qui peut exclure un partenaire dont on veut se débarrasser. Cela n'empêche pas la dimension politique, souligne M. Becquelin, le président Actes-Pro.

Les marchés publics

La définition d'un marché public : contrat conclu à titre onéreux entre un acheteur public et un opérateur économique, qui peut être une association. Celles-ci peuvent se porter candidat à un appel d'offre, y compris si elles bénéficient par ailleurs de subventions. Il importe seulement de ne pas faire d'offre anormalement basse, au risque d'être recalé par le tribunal administratif.

Il y a trois grands principes à propos des marchés publics : Premièrement, la liberté d'accès à la commande publique, c'est-à-dire que l'information doit être accessible à tous, deuxièmement l'égalité de traitement, enfin la transparence de la procédure.

On relève 3 types de procédures en ce qui concerne les marchés publics.

La plus lourde et la plus complexe se nomme procédure finalisée. Elle a pour objet les marchés dont la valeur est estimée à plus de 206 000 euros. De loin la plus contraignante, elle obéit à des règles strictes, définies par le code des marchés publics.

La plus courante dans le secteur culturel, en particulier pour le spectacle vivant, la procédure adaptée est destinée aux marchés compris entre 20 000 et 206 000 euros. Elle concernerait la grande majorité des cas, environ 95%. Plus souple, celle-ci fait l'objet de discussions et de négociations entre les partenaires. Apparaît ici l'idée d'un dialogue. Les articles 28 et 30 du code des marchés publics encadrent cette procédure.

En dessous de 20 000 euros, pas de publicité, ni de mises en concurrence. pas de procédure, mais comme cela reste dans le domaine des marchés publics, il faut tout de même respecter les 3 principes

Problème soulevé par plusieurs intervenants dont Luc de Larminat et Yannick Becquelin : les élus agissent parfois comme s'il s'agissait de la procédure finalisée et demandent ainsi des quantités de données à fournir.

Pour les associations, a souligné M. de Larminat, il est opportun de se référer à l'article 35 du code des marchés publics qui stipule que les décideurs ont le droit de choisir l'artiste de leur choix, sans avoir à justifier la notion d'information et de mise en concurrence.

Jurisprudence importante à rappeler

L'affaire du festival d'art lyrique d'Aix en Provence. Gérée par une association d'élus, la structure a été épinglée par le tribunal administratif, qui leur a demandé d'organiser soit un marché public, soit une délégation de service public. Le conseil d'Etat a rejeté la demande du tribunal administratif d'appel, arguant de l'antériorité de l'association. Il y avait contrôle de subvention, mais ça passe. Donc pas besoin de délégation de service public ou d'appel d'offre.

Echanges avec la salle

- Luc de Larminat

Quelques compléments, par rapport à la discussion et des choses qui en sont sorties. C'est vrai que l'on s'aperçoit que, concernant les appels d'offres notamment, à part la procédure formalisée au dessus de 206 000€, les autres procédures qui sont des procédures adaptées sont à mettre en place par les collectivités. Il n'y pas de choses extrêmement contraignantes à l'intérieur, ce sont les collectivités elles-mêmes qui choisissent leurs contraintes. Sur ces procédures, elles sont déjà plus souples, mais souvent les collectivités vont faire des procédures formalisées sur des procédures qui peuvent être adaptées. Or, les procédures adaptées permettent un peu plus des formes de co-construction, de pouvoir discuter réellement des projets qui seront déposés, de pouvoir les amender, les présenter, voire même s'il y a plusieurs projets, de pouvoir les fusionner. Ce sont des choses qui existent à partir du moment où elles sont annoncées par les collectivités, dès le début de la procédure. Ces procédures d'appels d'offres peuvent fonctionner de façon perverse parfois, quand il n'y a pas de partenariat, où il n'y a pas de chaque côté un projet partagé entre les équipes artistiques ou des collectivités artistiques et une collectivité, en tout cas un donneur d'ordre. C'est important que cette pratique du diagnostic partagé, du projet partagé, des valeurs communes, soit de plus en plus développée et mise en place, sachant que les structures juridiques en elles-mêmes ont leur perversité mais ont aussi leurs intérêts, dans le cas d'une transparence potentielle.

Puisqu'on en est au complément d'information, je me permets aussi de dire qu'un livre devrait sortir justement sur ces questions-là, sur les grandes règles dans le secteur culturel, par l'association Opale. La date n'est pas encore fixée.

- Didier Perrier

Demain, il y a la deuxième journée sur la «La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ?» et sur la Picardie et l'Europe. Je vous invite à participer à ces débats, sur tout ce qui s'est dit en filigrane, sur cette histoire de co-construction, de travailler ensemble et de trouver des moyens d'avoir un dialogue avec nos partenaires et trouver les moyens de ce dialogue et les moyens de l'échange. Je ne dirais pas de la cogestion mais de l'échange. Je vous remercie beaucoup.

Deuxième journée : « La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ? »

- **Yannick Becquelin, Président d'Actes-Pro**

Mesdames et messieurs bonjour,

Nous tenons à vous remercier d'être présent pour ces journées professionnelles du spectacle vivant. Deuxième journée co-organisée par Actes-Pro et la plateforme des réseaux dit Pact-Culture et réalisées avec les soutiens financiers de la région Picardie, DRAC Picardie, des conseils généraux de l'Aisne et de la Somme et d'Amiens-métropole.

Nous remercions celles et ceux qui ont bien voulu animer nos tables rondes et les ateliers, ainsi qu'un grand merci à la ville de Soissons et le Mail-Scène culturelle qui nous accueille et sa directrice Anne Mouly. Nous aurons tout à l'heure Monsieur Chevalier, adjoint à la culture, qui nous dira un petit mot juste avant nos ateliers. Il a dû s'absenter, il s'en excuse.

Deuxième journée en forme d'interrogation : la co-construction peut-elle être un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ? Cette question est venue du travail engagée par la plateforme des réseaux, un collectif qui regroupe huit réseaux, tant de créateurs que de programmeurs ou responsables culturels de lieux et/ou de territoire, collectif qui par sa composition-même et au delà des différences qui nous ont longtemps posé plus en regard qu'en collaboration, tend à sa mesure une expérience de co-construction.

Matthieu Beuvin, responsable du service culturel Bocage Hallue, nous fera la synthèse des travaux du Pact-Culture et Didier Salzgeber nous donnera ensuite, son regard, ses observations ou ses interrogations sur les questionnements et les enjeux de notre filière, sur son avenir peut-être, ou ses avènements. Et si cet avenir, ou ces avènements, doit ou doivent passer nécessairement par la co-construction. Suivront ensuite immédiatement, il n'y aura pas d'échanges avec la salle, deux ateliers sur la notion de contrats et de co-construction, deux ateliers dont les comptes rendus se feront en début d'après-midi, en reprise de travaux, en séance plénière. Puis ensuite nous parlerons vers 15h de l'Europe et de la Picardie dans l'Europe, une autre forme de co-construction. Je passe tout de suite la parole à Matthieu Beuvin.

Table ronde

La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ?

Synthèse des travaux de Pact-Culture

- **Matthieu Beuvin**, Responsable du Service culturel Bocage Hallue

Bonjour à tous,

Je vais me situer avant de commencer. Je suis responsable du service culturel de la communauté de communes Bocage Hallue qui se situe dans la Somme. C'est pour la casquette professionnelle. Pour la casquette militante, je suis représentant d'un collectif de professionnels diffuseurs appelés le collectif Padac, pour Collectif des Professionnels et Acteurs du Développement de l'Action Culturelle. C'est un collectif qui est situé au niveau du département de la Somme. Je suis également venu ce matin en tant que membre du collectif et je représente la parole de ces réseaux réunis au sein de cette plateforme appelée la Pact-Culture, que je vais vous présenter.

Un petit historique concernant cette plateforme pour vous dire d'où elle vient. Suite à une rencontre interprofessionnelle qui a eu lieu lors de la dernière édition du Phare Picardie en Scène, qui avait pour thématique, « Faut t-il encore des équipes artistiques professionnelles dans les territoires ? », un certain nombre des membres des réseaux qui étaient présents ce jour-là ont souhaité que ce dialogue continue au-delà de cette rencontre, jugeant qu'il était particulièrement important de dépasser nos corporatismes, que l'on soit plutôt du côté artiste ou du côté diffuseur, responsable de service culturel dans des territoires. Cette plateforme s'est rencontrée pour la première fois le 4 novembre 2008 et à ce titre, lors de cette première réunion, nous avons rédigé un courrier qui a été adressé à l'ensemble des réseaux que je vais vous citer ensuite. Je vais lire les quelques lignes de ce courrier qui porte en lui déjà les thèmes que l'on retrouve aujourd'hui.

« Mesdames, messieurs, chers collègues, chers amis,

Nous souhaitons créer une plateforme des réseaux du spectacle vivant en Picardie. Dans le contexte de recomposition des politiques publiques, les notions de concertation, de co-construction, de transparence, de démocratie, sont plus que jamais d'actualité. Presque partout sur nos territoires, il existe des outils pour la culture, des salles, de l'action culturelle, des acteurs, des artistes, des lignes de crédit, mais pas forcément de politiques ou de visions adaptées au contexte. Les politiques culturelles ne peuvent pas être déterminées par les seuls élus. Tous ceux qui participent à la création et à la diffusion sur les différentes échelles du territoire ont une place essentielle à tenir dans la co-construction des politiques publiques. C'est sur ce point que se fonde aujourd'hui la nécessité de mettre en place une plateforme des réseaux. Face aux défis posés lors de la dernière rencontre interprofessionnelle du Phare, certains membres des réseaux et des fédérations ont souhaité s'associer pour mener des réflexions et des actions communes au niveau régional et qui pourraient être aussi relayées au niveau national. Une plateforme, un socle commun, doivent donc être formalisés et défendus, afin de ne pas laisser seul le politique dans la définition des critères artistiques et culturels. »

Ce courrier a donc été adressé aux réseaux qui étaient présents lors la rencontre du Phare, qui sont Actes-Pro, Le réseau des scènes de la Somme, qui va disparaître en fin de cette saison car le dispositif est arrêté, le collectif Padac, le Réso, qui travaille autour du jeune public, le réseau Par-ci Par-là, réseau des arts de la rue et du cirque, les Cies Réunies de l'Oise, le réseau des Scènes en Picardie et le réseau du Patch, qui travaille autour des musiques amplifiées.

Je vais essayer de synthétiser l'esprit de cette plateforme. Elle a pour objectif de représenter et de porter de manière collective les paroles, les pensées, les problématiques communes de la filière culturelle, que ce soit du point de vue des artistes, des diffuseurs, des territoires. Cela ayant pour but de faire poids face aux élus et à leurs institutions, de nous prendre en charge, de provoquer des débats en gardant toujours à l'esprit de formaliser cette pensée par des actes. Le premier acte de cette plateforme est de participer à l'organisation avec Actes-Pro de cette journée, autour de la notion de co-construction, que vous avez pu retrouver dans le courrier que je viens de vous lire.

La deuxième notion importante est cette notion de socle commun que nous souhaitons dégager, comme étant des valeurs communes dans le travail que nous avons à mener de manière croisée, quand des artistes ou des lieux ou des territoires se rencontrent. La finalité est de nous constituer un socle commun de valeurs qui doit rejaillir dans nos futures entreprises, j'entends au sens de projets partagés, et ainsi de forger le sentiment que nous prenons à bras le corps notre avenir au travers d'un logiciel que nous créerons et qui nous appartiendra. La plateforme s'est réunie cinq à six fois, je crois. Il y a une progression dans la manière dont les discussions se sont instaurées. On peut dire que les premières réunions ont plutôt été des réunions où la parole s'est libérée, où chacun écoute l'autre ou fait un peu le point sur son travail, au niveau culturel, dans ses différentes dimensions. Je pense que, comme dans tout réseau qui se crée, dans un premier temps, les gens ont besoin de s'exprimer, de se libérer, de se rendre compte que l'on n'est pas seul. Souvent, nos problématiques se croisent.

Passée cette étape, on se dit que tout ça c'est très bien, on fait le constat que nous sommes actuellement dans une période de survie. Le système de subventions est une mise en dépendance très forte, qui tend plutôt à nous faire dire qu'on essaie d'acheter une forme de paix sociale. Il n'y a plus d'argent pour la culture, ou ce n'est pas une priorité en terme d'activités, les élus doivent répondre à d'autres urgences. Pour l'instant, nous n'avons pas de projet commun mais en tout cas, une véritable volonté de travailler collectivement, pour avoir une compréhension du monde, de construire nos choix, de croiser les responsabilités sociales, économiques, culturelles, voire environnementales, puisque c'est très à la mode. Les cadres économiques et juridiques des institutions ne vont pas forcément dans le même sens que ceux exprimés par leur service, d'où la question, qui définit réellement les politiques culturelles et l'attribution des subventions ? Voilà pour les constats.

Passés ces constats, on exprime nos attentes, les attentes des représentants du Pact-Culture. Nous souhaitons préciser la position des acteurs culturels dans la définition des politiques culturelles. Nous souhaitons synthétiser les débats en vue d'un retour d'informations au sein de notre propre réseau. De prendre la température réelle de ce qui se passe dans le secteur culturel et les implications dans les domaines économiques, sociaux et de l'aménagement du territoire. Dans une période de mutation difficile à analyser, avec une nouvelle structuration des politiques culturelles, le désengagement de l'Etat dans le

domaine culturel et à tous les niveaux, comment se situer, comment agir, comment travailler ensemble, quels outils mettre en œuvre pour formaliser et construire une action collective et auprès de qui ? Comment poser une parole forte vis-à-vis des institutionnels, comment avoir du poids, rencontrer les décideurs, créer des rapports de force ? Est-il possible de faire sans les institutionnels, de trouver des solutions alternatives ? Face à une remise en cause fréquente de la technicité propre au secteur culturel, comment défendre nos politiques et nos emplois ?

Je voudrais apporter également quelques précisions par rapport au fonctionnement de cette plateforme. Elle n'a pas d'existence, nous ne sommes pas constitués en association. Il n'est pas du tout question de créer une forme de supra-réseau dans lesquels les réseaux cités perdraient leurs identités et leurs objectifs qui leur sont propres. Tout acte, toute expression, qui pourraient émaner de cette plateforme, seront votés et relayés par chaque réseau. Chaque réseau a mandaté deux représentants qui participent aux réunions de travail de cette plateforme. Ces précisions sont importantes car on pourrait peut-être considérer que l'on fait un peu, comme ce qui se fait en France, on constitue un mille feuille, un empilage de réseaux avec encore une entité supplémentaire, qu'on pourrait qualifier de nouvelle usine à gaz. Il a été clairement exprimé que nous sommes tous conscients que chacun est déjà fort accaparé par ces différentes activités, qu'elles soient professionnelles ou militantes. Cette plateforme ne peut avoir qu'un principe actif car sinon, elle s'effacera aussi vite qu'elle a été mise en place. Elle ne produira ces actes que par l'interaction et les retours démocratiques des réseaux qui ont souhaité en faire partie. Voilà ce que je pouvais vous dire de cette plateforme.

Nous avons essayé de dégager des thématiques qui nous semblent importantes, à étudier dans les temps à venir, considérant que la situation dans laquelle nous sommes actuellement est la conséquence de politiques qui ont été décidées il y a de ça une dizaine d'années. Aujourd'hui, nous en subissons les conséquences sans avoir toujours bien compris vers quoi on nous amenait, et d'essayer dans le même temps de nous projeter et de nous imposer comme des interlocuteurs valables aux yeux des politiques. Les deux thématiques que nous avons choisies de mettre en relief sont donc aujourd'hui la notion de contrat et la place de la Picardie dans l'Europe, puisqu'il faut savoir que nous nous penchons de très près sur les politiques européennes. Les politiques culturelles de l'Etat français découlent directement des décisions qui sont prises au niveau européen, et cela évidemment en cascade, Europe-Etat-région-département-collectivité territoriale.

- **Yannick Becquelin**

C'est un collectif en réalité, il est en train d'essayer de chercher des solutions, de savoir comment pouvoir agir, comment travailler ensemble. Ce sont des expériences enrichissantes. Au départ, on est parti chacun du vécu qu'on avait, je crois que c'est toujours important de parler de son vécu et en même temps, de ne pas y rester trop longtemps. Il faut passer maintenant du vécu, mais ça, ce n'est pas moi qui le disait, le vécu doit servir à savoir ce que l'on veut et où l'on veut aller. Je crois que c'est tout le questionnement où on est actuellement, en se posant la question de cette co-construction, savoir globalement, collectivement, mais que ce soit entre les différentes strates, que ce soient les élus ou des représentants de la société civile et des citoyens, savoir ensemble, tous, nos vécus et où est-ce qu'on veut aller, quels projets on a ensemble. Je crois que c'est ce qu'on essaie d'établir.

C'est aussi pour relancer sur Didier Salzgeber, qui est sociologue et jusqu'à très récemment directeur de l'ARTECA.

La co-construction : un principe des politiques publiques de l'art et de la culture ?

- **Didier Salzgeber**, Sociologue

Bonjour, je suis Didier Salzgeber, j'ai dirigé l'ARTECA pendant 18 ans.

ARTECA est le centre de ressources de la culture en Lorraine. Merci de m'avoir invité, cela fait déjà plusieurs fois que l'on a l'occasion de se croiser avec la région picarde et j'ai toujours un vrai plaisir de venir ici, parce que les régions qui ont une régularité de réflexion, où on se dit qu'on ne sait pas et que l'on va chercher, me paraît toujours important. Je vous invite à aller voir l'exposition à Beaubourg en ce moment de Soulages, qui affirme que « Ce que je fais me permet de comprendre ce que je cherche ».

Je pense que l'on est dans un moment où il faut recréer inlassablement des endroits de parole, de débats, qui permettent de savoir ce à quoi nous avons à répondre, au regard de nos responsabilités et de nos positions. Je vais essayer d'être clair ce matin. Actes-Pro m'a proposé de réfléchir sur la question de la co-construction, puisque c'est un principe des politiques publiques de l'art et de la culture.

En Lorraine, on a eu la chance d'être retenu dans les protocoles de décentralisation, puis dans l'expérimentation sur la décentralisation culturelle souhaitée par Aillagon à l'époque. Il y avait deux régions: Lorraine et Midi-Pyrénées. Il se trouve qu'en Lorraine, se sont mises en place les conférences régionales de l'art et de la culture, qui regroupaient l'ensemble des collectivités territoriales de l'espace régional. Elles concernaient l'ensemble des domaines culturels. Au début, il y avait trois conférences, celle des patrimoines, celle de la création et des diffusions artistiques et celle des transmissions, formations et enseignements. En fait, c'était devenu tellement lourd de gérer trois conférences qu'il a été décidé de n'en faire plus qu'une seule. C'est ARTECA qui a été chargé d' « agiter le bocal », j'ai envie de dire, à partir d'une définition de chantier qui avait été posée par la puissance publique. Un chantier s'est traduit par du texte, par de la veille stratégique et par de l'expérimentation concrète. C'est comme cela que l'on a expérimenté de nouveaux modes de conventions dans le spectacle. Vous le verrez, le Ministère va bientôt sortir un nouveau modèle de convention, dont l'inspiration est directement issue de ce qui s'est fait en Lorraine, comme par exemple le fait d'arriver à des conventions à quatre ans et non plus trois ans, ce qui va permettre de travailler sur trois saisons artistiques pleines. Le principe de co-construction avait été posé en Lorraine, cela me donne l'occasion de revenir dessus et de vous livrer quelques interrogations.

J'aurais pu démarrer mon propos sur pourquoi co-construire? Je me suis dit pourquoi poser cette question-là alors que les élus en tant que citoyens, on les a bien élus sur un programme politique, on les a bien mandatés pour mettre en œuvre ce programme politique. Il y a donc une légitimité démocratique de se dire que l'on va co-construire avec eux. On pourrait penser que cela nous place à un endroit qui n'est pas le nôtre. Ce sont les élus, dans une logique de démocratie représentative, qui sont porteurs des aspirations des habitants. La question du pourquoi me semblait aller plutôt vers une logique justificative de la relation des acteurs. Cela veut dire aussi que poser la question du pourquoi, je me suis dit

« Est-ce que l'on n'est pas dans la co-construction comme modalité de mise en œuvre des politiques publiques? ». Les élus ont un programme et dans la manière de le mettre en œuvre, ils décident de créer des endroits de négociation, de concertation, voire de co-construction. Mais la décision revient effectivement aux élus. Dans le mot de co-construction, il y a la question de la modalité, donc une manière de faire, et je me suis dit ce matin que j'allais essayé de vous démontrer que la question de la co-construction n'est pas une question de modalité mais une orientation politique en soi et que la co-construction constituait un axe politique sur lequel les élus devraient être capables de s'engager, à la fois vis à vis des citoyens, des professionnels et des territoires. C'est un exercice un peu périlleux, ça vaut ce que ça vaut, en tout cas je voudrais dans une logique démonstrative vous le démontrer.

Si l'on veut démontrer que la co-construction n'est pas seulement une modalité, mais un axe politique en tant que tel, on ne s'interroge plus sur le pourquoi mais en quoi la co-construction devient une nécessité, voire une priorité politique à développer dans les prochaines années, à la fois dans le secteur du spectacle vivant, plus globalement dans le secteur de la culture, et encore plus globalement dans les milieux créatifs, et encore plus globalement dans les activités immatérielles, car c'est de cela dont il s'agit. Dans cette phrase-là, on voit bien l'extrême difficulté d'un passage d'une vision sectorielle sur une activité donnée comme le spectacle vivant, là où aujourd'hui la politique se penche au minimum sur la question des milieux créatifs et au plan européen, c'est la question des activités immatérielles qui est posée. D'ailleurs, l'Union Européenne vient de lancer une étude sur l'ensemble de l'espace européen, je vous donnerai les coordonnées, c'est une consultation sur toutes les entreprises associatives, créatives de l'espace européen. Je pense qu'il est important que les français contribuent à l'étude. La co-construction n'est pas seulement la co-construction entre les acteurs professionnels et la puissance publique. Si l'on dit que c'est un axe politique, il doit concerner l'ensemble des acteurs, qu'ils soient politiques ou techniciens. Car je pense là aussi que les agents administratifs dans les collectivités sont en but à des difficultés et à un environnement qui les oblige à co-construire des choses entre plusieurs services, le service culture, économie, aménagement du territoire, formation professionnelle. Ce sont aussi les acteurs professionnels, et pas seulement du spectacle vivant, mais de l'ensemble de la filière, et les acteurs civils, où il y a une vraie difficulté. Je vais essayer de travailler un peu là dessus.

On est en face d'un système de plus en plus complexe, et en plus dans un espace qui est complètement mondialisé. Je vais essayer d'y revenir aussi, on n'est plus dans un face-à-face professionnels/élus, on est en face d'un système d'acteurs qui se complexifie de jour en jour et où l'ensemble des acteurs sont interdépendants sur son devenir. Cela veut dire que la réponse n'est plus dans le fait de « je vois le Vice-président, c'est bon ». Vous savez très bien que cela n'est pas vrai. N'importe quel directeur de CDN obtient 100 000€ dix fois plus vite, cent fois plus vite que vous. Un repas avec le président de la Région, un repas avec le DRAC, on sait très bien que c'est le type de pratiques qui est assez courant. Après cela, vous avez bien évidemment dix huit dossiers à remplir pour obtenir 20 000€, 2 000€, 1 500€. Nous savons bien que nous sommes dans un système assez inéquitable dans l'accès du denier public. Ce type de logique, et on le verra, va tendre vers une plus grande rationalité.

La co-construction est un axe politique. Quelles pourraient être les raisons de cette nécessité politique, de cette nécessité professionnelle? La démarche que vous avez engagée va dans ce sens. Il y a une nécessité de co-construction professionnelle, à la fois dans la filière. Cela

va vous poser très vite la question « Mais où sont les directeurs des grandes institutions du spectacle en Picardie? ». A un moment, si on parle de filière, il faut pouvoir poser la question des directeurs des scènes nationales, CDN et autres grandes structures. Co-construction professionnelle, où le spectacle vivant a quelque chose à voir avec le livre, le cinéma, le patrimoine, j'en suis absolument persuadé. Il est absolument nécessaire, lorsque l'on parle de filière, d'envisager l'existence-même d'une filière culturelle, ce qui n'est pas au sens collectivités territoriales, mais là où les professionnels de la culture auraient intérêt à dégager des territoires communs. J'en reparlerai.

Bien évidemment, les raisons d'une nécessité démocratique, les citoyens sont de plus en plus enclins, en attente, à participer aux choses. On va examiner quatre raisons. Les raisons qui nous poussent à retenir cette co-construction comme une priorité politique, c'est déjà parce que cela ne marche plus. L'analyse que je fais sur le pourquoi ça ne marche plus, c'est qu'on a poussé la logique sectorielle à son extrême, avec en plus, tout un système qui est corolaire à cette logique exclusivement sectorielle. Vous le savez très bien, essayer de monter un projet qui croise de l'économie, de la formation, de l'aménagement du territoire et de la culture, l'institution, y compris l'État, va vous renvoyer une réponse telle que « ce n'est pas moi qui m'en occupe, c'est l'autre Vice-président ». Il suffit que les deux Vice-président ne s'entendent pas, c'est bon, votre dossier est plié.

On est dans une logique de silo et dans l'histoire de la mise en place des politiques publiques, en tout cas dans la culture, on se rend compte, quand on analyse les dispositifs, qu'à chaque problème, on a mis un dispositif. D'ailleurs, souvent dans le spectacle, il y a une revendication de faire comme au CNC. Moi je vous invite à aller sur le site du CNC. En sachant que c'est particulier, car il y a une taxe parafiscale cogérée avec la profession, ce dont parlait Philippe Henry hier. On est donc quasi dans la cogestion car il y a de la taxe parafiscale issue de l'activité des professionnels, ce qui n'existe pas dans le champ du spectacle vivant pour le moment.

Prenez beaucoup de régions, en Picardie, nous avons l'occasion de travailler avec la DRAC et la région. Je pense que la puissance publique a toujours aspiré à répondre aux problèmes rencontrés par les acteurs. Lorsque vous avez un taux de croissance de 2,5%, 3%, ça fonctionne à peu près bien. Plus on arrivait dans l'anticipation d'une crise, à la fois économique, sociale, j'y reviendrai aussi, à un moment, on se rend compte que l'on ne peut plus continuer à créer des silos comme ça, à l'infini. C'est une logique complètement inflationniste.

L'exemple-type est la revendication dans la région de mettre en place un ORDA, Office Régionale de Diffusion Artistique, à l'image de l'ONDA. Tout le monde était ennuyé de voir Fabien Jannelle de l'ONDA dire dans un article qu'il n'y avait pas de problème de diffusion, mais de production. Les spectacles mal diffusés sont des spectacles mal-produits. C'est plutôt que c'est de la question de la production qui est posée. Je vois bien que dans plusieurs régions, on a essayé, ça a démarré tranquillement, un fond d'aides à ça, un autre à ça. Ensuite, on s'est trouvé à empiler un certain nombre de dispositifs absolument incroyables. Cette logique de « A chaque problème, on met un dispositif », ça ne marche plus. Aussi à cause de ça, du point de vue de la compagnie, vous ne saucissonnez pas la réalité de votre activité à travers les dispositifs. On est dans une sorte de paradoxe. Ces dispositifs ont été mis en place à votre demande, sauf que l'effet boomerang, c'est que vous vous retrouvez face à une complexité de quinze dispositifs, en abandonnant les logiques d'aide globale au

fonctionnement, où à chaque case correspond des critères. C'est la première chose, c'est cette logique de silo.

La deuxième chose, c'est que les silos sont limités. Au fur et à mesure, on s'est dit que financièrement, on n'ira pas au-delà de tant. On en a un peu parlé dans l'atelier de l'après-midi sur la question des appels à projets. Les appels à projets apparaissent au fur et à mesure par déficit d'une réponse politique. C'est-à-dire que ne sachant plus quoi faire avec le nombre de demandes qui arrivent pour chaque silo, la puissance publique est en train de réinventer quelque chose qui est de dire que, plutôt que de répondre à la demande, on reprend la main en faisant de l'appel à projets, du style Union Européenne. Mais la particularité de l'appel à projets est qu'il introduit un rapport de subsidiarité. Je m'explique. Lorsqu'on lance un appel à projets, il y a un nombre de dossiers limités et un montant limité. Contrairement à faire un appel, pour l'aide à la création, s'il n'y pas de critères qui cadrent le dossier, tout le monde peut demander ce qu'il veut. C'est ce qui se passe un peu partout, d'ailleurs ça a été dit hier. On fait des budgets dans une stratégie d'obtention financière, on demande ça, si on n'a pas tout, c'est quand même viable. L'étude des budgets prévisionnels est un peu virtuelle. C'est lié, non pas à la réalité de vos structures, c'est lié à la réalité de votre relation avec la puissance politique. Il y a un jeu de poker menteur qui s'est mis en place. Aujourd'hui, la puissance publique reprend la main en faisant de l'appel à projets. Je fais le parallèle avec l'Europe. Cinq projets seront retenus avec un plafond maximum de tant. Cela permet de résoudre des choses, mais vous voyez la différence, c'est que l'appel à projets change la nature de la relation entre la puissance publique et vous. Cette complexité des silos est ingérable dans les services. Cette logique de problème-dispositif est arrivée à son terme et aujourd'hui, ces dispositifs ne répondent plus aux situations que vous rencontrez. Il y a une vraie panne. Les élus se rendent compte que certains dispositifs produisent même l'effet inverse de ce qui était recherché au départ.

Un exemple, un dispositif d'aide de tournées en région, où ils se rendent compte que les compagnies ne font que des tournées régionales. On travaille par exemple avec l'Alsace, alors que l'objectif est de permettre la diffusion de spectacles, on a fait émerger un marché territorial du spectacle. Des compagnies ne bougent plus de la région. On met donc en place un dispositif d'aide à la mobilité interrégionale. Cette logique-là est terminée, en tout cas, cela ne marche plus.

J'étais à Vendôme pour animer quelque chose avec le CNC dans l'audiovisuel. Le programme d'aides du CNC, c'est quand même 84 millions d'euros sur le territoire. Il n'y jamais eu autant d'argent consacré à la culture et je ne comprends pas cette augmentation de la souffrance professionnelle, personnelle et sociale, qui est en train d'émerger. Il y a quelque chose que je ne comprends pas. Que l'on dise que c'est une difficulté financière, je pense qu'il y a un malaise beaucoup plus profond sur lequel il devient urgent de travailler.

Tout le monde sent bien le décalage. Christian Ruby, qui est philosophe, parle non pas d'écart, mais d'écartement, pour réintroduire le mouvement. La mesure des écarts est une chose, lui part de l'idée que l'on est dans des processus d'écartement. Jusqu'à quand l'élastique va tenir? A un moment, nous allons arriver à des logiques de rupture. Les ruptures dans un système, c'est concrètement le dépôt de bilan des compagnies. Rappelez-vous, à Avignon, il y a deux ans, c'était « jusqu'ici, tout va bien », ça fait cinq ans que cette dynamique est en route. « Moi c'est bon, je vais m'en sortir, j'ai toujours un ou deux silos à mobiliser ». Aujourd'hui, tout le monde se rend compte qu'il va y avoir un vrai resserrement de ces silos.

La deuxième chose aussi, c'est que ces silos qui sont en place, la seule manière de les ajuster, et vous le voyez tous les jours, la voie qui a été retenue, c'est du réajustement comptable. On fait monter la règle, on fait monter la dimension administrative et pour réguler tout ça, on va le réguler sur des techniques strictement comptables, plutôt que le réguler d'un point de vue politique.

On parle d'un désengagement de l'État. Ce n'est pas vrai, le budget de l'État augmente. Ce n'est pas vrai, il n'y pas de désengagement de l'État dans le champ de la culture. Il y a un positionnement très clair sur des orientations politiques où effectivement l'État décide de réaffecter des moyens financiers sur un certain type d'équipements et pas d'autres. C'est du choix politique, ce n'est pas un désengagement. Après, il faudrait se demander pourquoi le secteur parle de désengagement. Il y a un vrai choix, après on le sait, par exemple, en région, on ne parle jamais du débat sur Paris-province. Le budget de l'opéra Bastille consomme 80% du budget consacré à la musique en France, sans que la région Ile-de-France ne mette un « copeck » dans l'opéra Bastille. Le débat Paris-Province devrait être réabordé à un moment dans les régions, or personne n'en parle. On va demander à des régions, comme la Picardie ou la Lorraine, qui ne sont pas franchement riches, qui ont été complètement touchées par la crise, de faire des efforts de restriction budgétaire. Je pense que l'on se trompe de débat. Le système dans lequel on a été depuis quinze ne marche plus, il ne produit plus les effets attendus par les acteurs. Je pense que s'il y avait des élus dans la salle, ils diraient également que les dispositifs en place ne produisent plus les effets qu'eux recherchent. Tout le monde se fait croire que le système continue encore. Il va falloir trouver le chemin de nouvelles négociations, de « c'est quoi un dispositif au service du public dans le champ de la culture? ».

La deuxième raison qui pousserait à considérer la co-construction comme une nécessité, c'est que l'on est en face de deux grands phénomènes sociaux. Je voulais quand même vous livrer quelques chiffres parce que cela donne le tournis lorsqu'on est élu. Nous avons travaillé avec l'Insee sur une étude nationale, entre les deux recensements. C'est pour cela qu'il est inutile de se compter, après, avec ces deux chiffres-là, on en a pour la semaine à essayer de les comprendre et savoir construire des choses. Je vous en livrerais deux.

L'emploi dans les fonctions culturelles –cette étude est accessible sur le site de l'Insee– a augmenté de 74% entre 1982 et 1999, alors que globalement l'emploi a augmenté de 8,6%. J'ai été recherché ce matin sur le spectacle vivant, le taux de croissance de l'emploi dans le spectacle vivant en 17 ans est de 144%. C'est absolument colossal. Avec en plus une particularité, c'est que les moins de 35 ans représentent près de la moitié des effectifs. Sur des formes d'emploi où la part des CDD a considérablement augmenté. *Grosso modo*, on est dans des contrats de mission.

Dernier chiffre, le nombre d'artistes dramatiques entre 1982 et 1999, on attend les chiffres de l'Insee qui vont être remis à jour, a été multiplié par 3. Après, je comprends la commission paritaire quand elle dit qu'il faut faire des statistiques, moi, je suis plus dans une approche sociologique, en terme de phénomènes. Ces quelques éléments donnés ici vous montrent à quel point aujourd'hui le secteur a changé, a bougé, s'est démultiplié, et pose dans la logique du silo dont je parlais précédemment, un véritable problème. Lorsque que vous aviez quarante demandes, ça va, lorsque vous en avez 200, vous ne savez plus comment les gérer. Ce n'est plus la même organisation qu'il faut, les modes de décision politique ne peuvent plus être les mêmes, et l'État est dans cette même particularité. Comment un comité d'experts peut-il, vu l'explosion du secteur, suivre l'ensemble des

initiatives artistiques d'un territoire, même un conseiller? On est en face d'un phénomène social par rapport à une organisation professionnelle qui a été fait pour un tout petit secteur.

- **Intervention du public**

Qu'est-ce que le système de silo ?

- **Didier Salzgeber**

C'est comme en agriculture, vous avez du blé, de l'orge, donc on remplit les silos. Vous avez le silo d'aide à la création, le silo d'aide à la diffusion.... Toutes les compagnies essaient d'avoir un droit de tirage sur tous les silos. A chaque silo correspond un mode particulier de dépôt de demande de subventions. Parfois, ce n'est même pas le même service qui le gère. A un moment, on est dans une stratégie d'obtention financière. Prenez vos agendas, mettez en bleu tout le temps que vous consacrez à gérer ces silos-là. Il y a une chose dans la politique de la ville, on va dans le silo politique de la ville. Toutes les collectivités font ça. Vous avez *grosso modo* deux ou trois silos de tirage à gérer du côté de la région, idem au niveau du département, idem au niveau de la ville, idem au niveau de la communauté de communes. La question que j'ai envie de vous poser, c'est est-ce que vous avez choisi de faire comme métier déposeur de dossiers de subventions ?

A un moment, plutôt que de travailler sur des cadres qui permettent une redistribution financière de l'argent public avec des dossiers, vous voyez bien qu'on a atomisé chaque action que vous portez. Après, tant que tout le monde est occupé à gérer du silo, vous ne pouvez pas être occupé à gérer votre structure. Niveau projet artistique, vous êtes occupé à gérer, d'un côté votre tension de trésorerie et de l'autre côté, le calendrier de chaque silo, car tout n'arrive pas au même moment. Vous avez développé une véritable capacité à gérer, « Si lui ne me verse que 50%, puis le solde là, pas de problème... » Mais c'est incroyable le temps que les acteurs passent à ajuster en permanence cette gestion des silos, et en plus, dans un arbitraire absolument total, la collectivité se rendant compte que le silo s'épuise, vous annonce qu'elle ne peut plus.

Dès qu'un silo est vide, il y a une revendication du terrain des acteurs, il faut un fonds d'aide à la diffusion. Tout le monde s'agite et on recrée un silo. Le problème, c'est qu'au bout de deux ans même pas, le silo est déjà vide et les acteurs, plutôt que d'être sur un apport ou une contribution politique, alimentent le système du silo. Je vois qu'il va y avoir un bilan sur toutes les régions de France, on a démultiplié les silos à l'infini. Quand on dit qu'il n'y aura plus de compétences générales des collectivités, on le traduit par le fait qu'ils vont enlever tous les silos. Au contraire, il n'y a jamais eu autant d'argent public, sauf pendant les deux trimestres où on était effectivement en décroissance. Cela veut dire par contre que les priorités politiques ont changé. Il y a eu un déplacement des orientations politiques vers d'autres endroits. Voilà pour la logique de silo. Plus on va dans l'organisation du silo, du droit de tirage, plus on met dans la mécanique de l'organisation du système, et non pas dans les effets recherchés, voilà ce que je veux démontrer. Après, il y a un jeu d'acteurs monumental, et ce qu'on ne dit pas aussi, c'est que la logique de silo provoque une mise en dépendance terrible et une concurrence entre tous les acteurs hallucinante. On le sait, une augmentation de 1 000€, c'est pris chez l'autre. Personne n'en parle, on va parler de grande solidarité et de la grande famille du spectacle vivant. Je pense qu'il y a moins de solidarité là que chez les artisans plombiers. Je connais plein d'artisans qui se refilent du travail, ils trouvent des modalités de solidarité qui sont plus fortes, et c'est normal. La logique de silo, c'est le droit de tirage. A partir de là, on a intérêt plutôt à être dans des logiques très concurrentielles.

Cette logique de silo renvoie à une administration lourde, c'est dans la performance du dépôt de dossier que la différence se fait, et pas forcément dans la qualité des projets. Pour gérer tous ces silos, c'est compliqué de faire autrement.

Je reviens sur le phénomène social. On peut affiner mais depuis 1980, c'est un boom colossal. Je pense que c'est un vrai signe de réussite de tout ce que vous avez pu faire pendant des années avec les ateliers à l'école, etc., même si on n'est jamais passé à la massification. Je pense qu'envisager aujourd'hui d'être comédien, les parents ne sont plus contre, puisque toutes les autres branches professionnelles sont aussi dans le brouillard. On ne voit plus quels sont les métiers porteurs aujourd'hui. On ne connaît pas la moitié des métiers qui seront faits d'ici vingt ans, on ne connaît même pas leurs noms.

Par exemple, il y a le métier de « newser » qui arrive. Ce sont des gens qui notent sur Internet, qui permettent, parce qu'on est sur *google*, d'augmenter les flux, d'augmenter les gains. Ce boom de l'emploi, c'est aussi pour expliquer le fait qu'il y ait beaucoup de compagnies et le trop de compagnies, pour réinsister là-dessus, est lié au nombre de silos. Il y a trop de compagnies du point de vue des silos, du coup, tout le monde est en train de se dire qu'il y a trop de compagnies car on est dans un modèle d'offre et de demande.

Le deuxième phénomène social, c'est l'évolution et les mutations des pratiques. Lisez l'étude d'Olivier Donnat sur les pratiques, prenez le temps de l'analyser. C'est la culture de l'écran qui arrive, avec ce que dit Alain Giffard qui est un peu le spécialiste sur la lecture du numérique, avec une vraie particularité. On voit émerger ce que l'on appelle la lecture à l'écran. Ce n'est pas que les gens lisent moins. Les pédagogues appellent cela la pré-lecture, c'est-à-dire que l'on est dans une lecture informationnelle et non pas dans une lecture d'études, le fait de se poser, de lire, de prendre des notes et de construire des connaissances à partir d'une mobilisation des savoirs. Aujourd'hui, la jeune génération est dans une approche immédiate de la lecture. Je lis, je zappe, et en fait, on est dans une pré-lecture. Sur Internet, vous regardez, vous piochez, c'est de la pré-lecture, et non de l'élaboration de connaissances. On est dans un moment où ce n'est pas qu'on lit moins, c'est qu'il n'y a plus de lecture d'études. Lorsque l'on parle de l'élaboration d'un argumentaire, ça repose forcément, non pas sur la performance, mais sur la mise en sens des lectures d'études que l'on peut faire. On est dans un moment très particulier. C'est surtout le numérique qui connaît une modification radicale pour la première fois en France. Le temps passé devant l'écran pour les jeunes générations arrive devant le temps de télévision. En sachant qu'en même temps, l'ordinateur devient support de l'image de télévision, il faudrait regarder la nature des consommations d'écran. Comment, par exemple, dans vos structures, vous prenez en compte cette logique du numérique? Maintenant, vous pouvez assister à l'opéra en direct à New-York dans toutes les grandes salles de cinéma équipés du numérique. Ce qui coûte d'ailleurs extrêmement cher. En plus, nous allons passer dans une nouvelle ère avec l'arrivée du 3D. *Avatar* n'est que le gros « recherche et développement » d'un marché colossal, puisque l'on pense même à la nouvelle génération des écrans de télévision 3D. J'ai un ami metteur en scène qui travaille déjà là-dessus puisqu'il ne fait que du spectacle vivant holographique. Il le fait beaucoup au niveau européen, vous avez trois spectacles qui se jouent à trois endroits différents et vous, public, vous voyez la totalité du spectacle avec des hologrammes. Il travaille avec des industriels pour les flux. Comment vous anticipez dans vos pratiques ces évolutions-là?

La deuxième chose qui me paraît aussi très importante, c'est l'étude de l'Insee qui a montré que le temps domicile-travail a augmenté de 20min. On est à 55min en moyenne. Quand je regarde les plaquettes, c'est marrant comment les modes de vie changent et j'ai l'impression de quelque chose d'immuable. Les théâtres ne changent pas leurs horaires, etc. C'est comme le fait qu'un français sur deux ne parte plus en vacances l'été, tous les théâtres labellisés sont fermés mais il y a une revendication de service public. C'est comme si on disait qu'au moment des vacances, la SNCF est fermée. Tout le monde râlerait un peu là. Mais dans le théâtre, on l'admet. Regardez bien la stratégie de contournement des collectivités.

A l'ARTECA, nous avons beaucoup travaillé sur les budgets des collectivités. Quand on dit qu'il n'y plus de sous pour vos structures, voyez ce qui est dépensé par les collectivités pendant la période estivale, en remplacement de l'absence des acteurs culturels l'été. Il y a quelque chose là qui est en complet décalage.

L'autre chose, et j'en terminerai là dessus sur les phénomènes sociaux, je crois que l'arrivée du numérique a fait que les citoyens changent de posture. Sur la massification de la consommation, Bernard Stiegler pose l'hypothèse qu'on a quitté les logiques d'offre et de demande pour rentrer dans des logiques strictement pulsionnelles. Le marché nous conditionne à la pulsion. C'est la pulsion d'achat, même des choses dont nous n'avons pas besoin. Le marché a besoin que nous soyons des acheteurs. Ce qui est important dans les modes d'usage, c'est qu'on les jette très rapidement. Le principe de la logique industrielle repose sur le principe de durabilité des produits. On est en train de raccourcir la durée des produits, ce qui est contradictoire avec les politiques de développement durable sur le recyclage des produits. Bernard Stiegler pose l'hypothèse que la culture est l'endroit où l'on se retrouve soi-même, l'endroit où l'on va pouvoir se réapproprier le moi, le sur-moi. Il a une vision très psychanalytique. La culture devient l'endroit où je retrouve enfin la parole. Du coup, la logique d'offre et de demande dans laquelle on est, commence à être dépassée au profit d'une approche qui est plutôt une logique de contribution.

Très concrètement, c'est *wikipedia*. En France, l'arrivée de *wikipedia* est absolument colossale. J'ai travaillé sur la numérisation des fonds patrimoniaux. Par exemple, sur la BNF, on est à 300 000 connexions par mois, c'est trois millions par jour sur *wikipedia* en France. Le service n'est pas le même. Je ne suis pas en train de dire que *wikipedia* est l'équivalent de ce que sort la BNF. La BNF propose une information beaucoup organisée et structurée. La seule différence, c'est que les gens ont une appétence à participer, ils ont une appétence à critiquer. Ce que je trouve intéressant dans une démarche démocratique et citoyenne, le cinéma l'a fait, ils ont mis en place des plateformes d'avis où les gens peuvent donner leur avis. Ça vaut ce que ça vaut. N'empêche que le système a très bien compris qu'il fallait surfer là-dessus car les gens ont envie de participer. Je pense qu'on est dans un moment d'une société où le fait de ne pas pouvoir consommer devient une véritable souffrance intime, si on retient l'hypothèse de la pulsion. Le nombre de dossiers de surendettements a explosé en France et n'arrête pas d'exploser. La norme imposée par le marché nous prive d'une véritable parole. La culture devient un espace où on retrouve un espace de parole, c'est ce qu'on appelle les espaces d'identification individuelle et collective. Stiegler appelle cela les moments d'individuation, les moments où on se reconnaît.

Ces phénomènes sociaux-là, il faut pouvoir les prendre en compte. La motivation des gens à se déplacer, et on le voit bien dans la culture, on va avoir deux grands axes. Et ça, cela serait bien que vous soyez capables, en terme de stratégie, de pouvoir le dire. Est-ce que vous êtes

des structures de divertissement, c'est-à-dire que vous vous inscrivez dans un marché du spectacle où vous proposez de l'heure ? La question du temps est cruciale, vous êtes des offreurs de temps. Vous vous situez sur le marché du divertissement ou vous essayez de créer des espaces d'identification individuelle et collective, et à quelles conditions le deviennent-ils ? Aujourd'hui, le fait de dire que d'aller au théâtre est un acte militant, c'était l'ancienne génération, nous sommes désormais dans une logique strictement consumériste. Quand le metteur en scène affirme que le fait de voir un spectacle permet aux spectateurs de vivre une expérience commune, moi je pense que non. Il faut le vérifier auprès des habitants et c'est de la responsabilité des lieux, mais aussi des compagnies. Ce sera un peu la deuxième raison sur la logique de co-construction. Ce qui veut dire aussi que je pense que la co-construction avec les citoyens sur une programmation est une voie à explorer. La co-construction avec les citoyens, d'un accueil d'artistes, il y a des choses à faire.

On m'a raconté que Buren est arrivé en Suède pour inaugurer une place qu'il avait faite. C'était une inauguration très protocolaire, l'Union Européenne était là, Barroso était là. La première action a été de rencontrer la commission de quartier, non pas pour une fonction, car Buren allait agir sur leur espace. Il était très étonné, d'abord de démarrer avec une rencontre avec les habitants de la place du quartier et ensuite on fait le protocole. C'est une pratique qui n'existe pas en France. Toutes les premières, il n'y a jamais des citoyens qui sont là. On est plutôt dans des logiques de reconnaissance des corps constitués, des notables. C'est un rituel qui se joue à chaque fois.

Troisième raison sur cette nécessité de co-construction, les évolutions de cadres de référence. J'aime beaucoup la LOLF. Cette co-construction est essentielle puisqu'aujourd'hui, ce sont les députés qui valident le budget de l'État. Quand on dit que la DRAC ne veut pas, il ne faut pas se tromper d'interlocuteur. Le choix budgétaire en terme d'orientation, ce n'est pas la DRAC. Là, on va arriver en février, c'est à dire qu'on va leur demander les premières estimations 2011, en sachant que cela devient d'autant plus important puisque l'on est dans une RGPP, une révision générale des politiques publiques triennale qui va être évaluée pour 2011. Fin 2011 sera la fin de la première séquence trisannuelle de la RGPP. L'évolution de ces cadres de référence a modifié considérablement les pratiques en interne de l'État. Le fait que les budgets soient votés par l'assemblée, c'est à dire que ce sont les députés qui sont en pleine responsabilité des budgets, a amené un mode de fonctionnement où tous les services de l'État doivent, très en amont, commencer à poser des propositions, à N+1. Dans l'individualisation des dispositifs, des silos dont je parlais, cela est vrai. Les grandes orientations politiques sont posées très en amont. La réforme des collectivités, le président du conseil général de Meurthe-et-Moselle dit qu'il ne s'agit pas d'une clarification des compétences, c'est une question de clarifier la manière dont on travaille ensemble.

On est dans un moment assez inédit, on va aller aux élections régionales pour élire des conseillers régionaux jusqu'en 2014. On est sur un mandat rétréci, ce qui aura pour conséquence un vote du BP 2011, qui sera valable quatre ans. On va être dans une décision budgétaire très rapide. La plupart avant la fin de l'été auront structuré leur budget 2011. Cette structuration du budget sera valable jusqu'à la fin de leur mandat, mais surtout, en 2014, élections générales. Je vous laisse fouiller, on est dans un moment où on va casser le fait régional, puisque le changement d'élections avec les conseillers territoriaux vont faire que d'une élection par liste, on va revenir à une élection cantonale. Un élu qui est rattaché à son canton va avoir tendance à faire du « localo-local ». Les grandes priorités régionales risquent de ne plus être portées par les conseils régionaux.

Il ne faut pas lire que la réforme des collectivités. Il faut lire la réforme de l'État. Il y a un jeu très stratégique et politique de repositionner la préfecture comme étant le seul endroit stratégique des politiques publiques. D'où l'importance de se poser comme acteur d'une co-construction dans un système que l'on ne connaît pas. Tout est en train de bouger. Ce que je décris là est valable dans beaucoup d'autres politiques publiques. Ne toucher à rien nous amènera également directement dans le mur. Cette troisième raison est une évolution très forte des cadres dans lesquels vous travaillez, en sachant que pour le moment, on ne connaît pas le futur système. Quand il y a quelque chose qui bouge, soit on attend que ça se stabilise, soit on se positionne comme acteur pour participer au mouvement.

Troisième chose, c'est l'évolution des secteurs professionnels. Dans le secteur de la culture, on a un phénomène très fort entre les industries et les très petites entreprises artistiques. Aujourd'hui, le secteur industriel est en train de se structurer très réellement. Au plan européen, on est dans une logique industrielle. La difficulté est de savoir comment remettre à l'ordre du jour la question des très petites entreprises artistiques, comme étant l'émergence d'un futur système industriel territorial. L'évolution dans les secteurs nécessite aussi forcément une logique de co-construction.

Je prends des endroits de co-construction intéressants, Cap Digital en Ile-de-France me paraît par exemple un endroit intéressant. C'est le pôle de compétitivité autour de l'image, qui va aller jusqu'à l'EuropaCorp de Besson, jusqu'à tous les réseaux de producteurs audiovisuels, y compris des producteurs de jeux vidéos. A un moment, on recrée des filières avec un effet seuil, qui fait que l'ensemble des acteurs sont amenés à travailler ensemble et à se positionner sur le marché européen et mondial. Incertitude complète pour tous les acteurs, complexité grandissante pour l'ensemble des acteurs, y compris pour ceux à qui vous demandez de l'argent. Pour eux, cela devient de plus en plus complexe et pour la première fois, je vois apparaître des vice-présidents et des adjoints à la culture qui ne savent plus montrer la nécessité de financer la culture auprès de leurs collègues.

Pourquoi 500 000 emplois perdus en France cette année? Il y a des urgences sociales et économiques auxquelles on ne pense pas que la culture peut être une réponse. La culture est en train d'être marginalisée par rapport aux priorités politiques. Ce qui est en train de se passer, on agite très fort le bocal. Ce qu'on voit, c'est de la peur, on voit beaucoup d'autoritarisme, non au sens d'autoritaire, mais un autoritarisme administratif se met en place. « Il vous manque telle pièce, je ne peux pas répondre à votre dossier ». Un pointillisme technocratique devient la réponse. On est dans un rapport où pour gérer cette incertitude, on va démultiplier les outils.

La réponse n'est pas dans l'outil. Elle est dans la posture et dans les projets que vous présenterez. Le système essaie de répondre à cette incertitude par une prolifération d'outils absolument incroyable. Vous verriez un peu le nombre de choses qui sont demandées aux services des DRAC dans les collectivités, les indicateurs, et tout le monde s'agite là-dessus. Je pose l'hypothèse que l'on est dans un moment de déresponsabilisation complète de tous les acteurs, au profit de ceux qui produisent de l'outil. La logique de silo renvoie à des logiques de politiques programmatiques.

De l'autre côté, la gestion des incertitudes demanderait une politique constitutive. Cela veut dire mettre en place des processus dont les résultats sont incertains. C'est complexe pour tout le monde. Alors que vous, vous demandez de la pérennité, tout le monde est en train de se demander comment gérer les incertitudes. En sciences politiques, c'est ce qu'on appelle les politiques constitutives. D'un côté, vous avez des silos, c'est-à-dire des choses

organisées, stabilisées, pérennisées, de l'autre côté, c'est de la régulation, de l'adaptation et de la socialisation. C'est complètement différent. D'un côté, vous êtes opérateurs du système, vous êtes demandeurs, de l'autre côté, vous êtes acteurs du système, vous êtes contributifs de l'émergence d'un nouveau système. D'un côté, vous êtes beaucoup dans la logique de reproduction, voire de réparation, de l'autre côté, il faut rentrer dans des logiques de transformation. Enfin, le silo renvoie à des logiques strictement sectorielles, l'autre renvoie à des logiques transversales et intégrées.

Très concrètement, ce sont les quatre raisons d'un changement d'un paradigme politique, mais aussi cela veut dire un changement de posture, qui repose sur des vraies logiques de responsabilités. On n'est plus opérateur, il est nécessaire de devenir acteur, en assumant, je reprend la charte de mission de service public dans le cadre du spectacle vivant, des responsabilités artistiques, économiques, sociales, territoriales, professionnelles, éducatives, environnementales. Cette question de responsabilités et de posture me paraît essentielle aujourd'hui dans un moment de redéfinition des politiques publiques. Vous souhaitez solliciter de l'argent. L'automatisme du silo n'aura plus cours, c'est un changement de posture.

La deuxième chose aussi, il y a des choix à opérer entre des logiques individuelles, collectives, de conservation, de création, des logiques endogènes ou exogènes, marchandes et non marchandes. L'ensemble de ces choix là est un équilibre à trouver, mais il va falloir redémontrer ce qu'est un service culturel public.

On parle de filière, vous n'avez pas de chambre de métiers, pas de chambre des commerces. La puissance publique vient financer des acteurs privés, ce qui va devenir de plus en plus réglementé. Si vous souhaitez être contributifs d'un service culturel public, encore faut-il que ça soit ça au cœur des débats.

Dernière chose aussi, c'est de considérer l'Europe comme un véritable cadre de référence sur des problématiques qui mobilisent aujourd'hui les élus: l'économie de la connaissance, les activités immatérielles, l'innovation, l'emploi et la formation tout au long de la vie, les solidarités sociales et territoriales, le développement durable. La puissance publique parle de capital humain, elle ne parle pas de culture. Ce n'est pas de la faute de la puissance publique. Où étiez-vous pour alimenter cette réflexion sur le capital humain? La difficulté pour le secteur, cela va être sortir d'un discours essentiellement d'activités pour entrer dans du discours plus politique.

La troisième chose dont je voudrais parler pour finir, c'est qu'il va falloir une nouvelle tension. La logique d'incertitude renvoie à des logiques de sauvegarde. Que les syndicats soient dans cette posture me paraît assez légitime, mais cette logique de sauvegarde risque de ne pas pouvoir mobiliser un grand nombre. Il faut faire attention car cela va encore plus vous isoler.

Aujourd'hui, les élus sont en panne de réponse politique. La logique de sauvegarde est sûrement nécessaire pour réaffirmer l'importance de financer la culture mais trouvons d'autres lieux. C'est notre posture de revendication, dans une logique de représentativité, il faut retrouver des espaces de co-construction d'un territoire commun. Ne nous trompons pas, le collectif n'est pas du commun, c'est une modalité de travail. Élaborer un territoire commun, c'est se mettre d'accord sur une plateforme de questions génériques auxquelles vous, en tant qu'acteurs, vous n'avez pas la réponse, et que vous vous proposez de travailler et d'explorer avec les élus et les techniciens. Il faut reposer des questions génériques

auxquelles vous n'avez pas la réponse. Il faut co-construire, avec l'ensemble de la filière et des élus, de nouvelles réponses aux problèmes que vous allez repérer ensemble. Cela veut dire travailler sur de la convergence.

Très concrètement, c'est simple, créer les conditions d'une évaluation et des ajustements du schéma régional de la culture élaboré par le Conseil régional auquel vous allez participer. En France, on a cette habitude de réunir, de consulter, on fait un document qui peut être de référence et puis après, plus personne ne l'utilise. Regardez, avec les élus et les techniciens, si ce qui a été proposé a été mis en place et si les choses avancent.

La deuxième chose, c'est prendre du temps à mieux comprendre quelles sont les stratégies des structures. Le mot compagnie ne décrit plus du tout ce que vous êtes dans la salle, ce mot ne permet pas de comprendre aujourd'hui les stratégies dans lesquelles vous êtes, vous êtes sur du court-terme, du long-terme, de l'Europe, de l'international. L'EPCC peut être un interlocuteur pour mieux comprendre cela, être l'endroit d'une convergence des connaissances.

Troisième chose, il faut réinvestir la relation compagnie-lieu, c'est-à-dire réintégrer la question de la filière. Vous avez donné les clés à la puissance publique. Ce n'est pas la profession qui désigne un bon projet, vous donnez à la puissance publique le soin de dire que celui-ci est bon ou non par une logique de sanction-récompense avec la distribution des silos. Il faut retrouver des espaces de parole où les lieux sont capables de dire, vous en tant que compagnie, « je ne présenterai pas mon spectacle dans mon théâtre et j'explique pourquoi ». Cela vous regarde, mais c'est important que chaque compagnie soit capable de se positionner sur le marché régional, européen et de comprendre pourquoi un spectacle à quatorze en serbo-croate sur un sujet du XVI^e siècle va être particulièrement difficile à positionner. Il y a une vraie difficulté pour les compagnies à se positionner aujourd'hui sur ce que sont les services, les lieux théâtraux en France et en Europe.

Il est important de passer d'une logique de listing des activités à une logique de définition des enjeux et de définition d'axes stratégiques. Je vois trois axes de développement, cela veut dire se mettre d'accord sur des améliorations très concrètes auxquelles on va arriver en 2014. L'enjeu est là avec les prochaines élections. C'est à discuter avec les élus. Ce n'est pas aider à la création qui est un principe. Les améliorations sont concrètes. En 2014, voilà ce qu'il y aura sur tout le territoire. Moi, je dis, par exemple, des garages à vélos, des abris devant tous les théâtres de Picardie. Travailler sur des axes fonctionnels, comment vous allez pouvoir être un interlocuteur pour aider à sortir de la logique de silo, pour aller vers d'autres modes d'interventions publiques. Il faut réinvestir des axes stratégiques pour modifier le système. Enfin des axes opérationnels, « à court terme, voilà ce que l'on va faire ». Par contre, les décisions prises sur des actions concrètes, ce sont toujours au regard des axes stratégiques que l'on souhaite développer. Tout ceci me semble être propice à créer les conditions d'un changement de posture. Vous n'êtes plus demandeurs, mais vous êtes une force de propositions. Vous habitez en Picardie, vous êtes des citoyens. Le fait de mandater des élus, c'est un mandat démocratique que vous leur donnez, il faut simplement être plus clair dans une revendication professionnelle légitime et de savoir quand vous parlez en tant que citoyen ou en tant que professionnel. Cela permettrait d'éclaircir les termes des relations et du débat que vous pouvez avoir avec les élus. Tout ça veut dire que l'élaboration de territoires communs, c'est une période passionnante, vous avez quatre ans pour essayer de jeter les bases d'élaboration de territoires communs dans lesquels vous vous

reconnaissez. Mais il faut accepter le fait que pour le moment, vous ne les connaissez pas. C'est avec l'autre que vous allez les construire. Je crois que dans le spectacle et la culture, cela s'appelle la question de l'altérité. Je pense qu'il serait grand temps de la remettre à l'ordre du jour.

- **Yannick Becquelin**

Merci beaucoup. Après nous allons parler de la notion de contrat, on retrouvera beaucoup de choses des axes que tu as pu donnés. Je voudrais rapidement passer la parole à Monsieur Chevallier, adjoint à la culture de la ville de Soissons. Je le remercie de nouveau de nous avoir accueillis pour ces débats.

- **Jean-Marie Chevallier, adjoint à la culture de la ville de Soissons**

Bonjour. C'est un peu difficile de prendre la parole après cela. Ce sont des vraies questions qui ont été soulevées. On est à la croisée des chemins et c'est très difficile. Nous en tant qu'élus, au niveau des collectivités locales et plus particulièrement au niveau des municipalités, je pense qu'on a une chance incroyable par rapport à d'autres élus, que sont les conseillers généraux et régionaux, qui donnent de grandes orientations au niveau de l'aménagement du territoire. Nous, on a la chance d'être les mains dans le cambouis, on est confronté jour après jour à la difficulté du terrain et à mettre en place une politique culturelle qui soit un peu alternative. J'ai bien aimé ce dont vous avez parlé, je crois que la perception qu'on peut avoir de l'action culturelle, les modes d'intervention de l'action culturelle ont complètement changé. Il ne faut plus se dire qu'on va amener les gens dans les CAC et dans les centres culturels, je crois qu'il faut aller les chercher. C'est pour ça que je suis heureux de vous accueillir et que ces journées professionnelles aient lieu ici. Cela donne de la consistance à l'action que l'on est en train de mener. C'est-à-dire, faire une vraie politique de terrain avec la mise en place de résidence, de projets artistiques. C'est du béton qui va dans un quartier, qui est actuellement en cours de rénovation, un quartier très difficile qui va faire des répétitions publiques. C'est la compagnie de l'Arcade qui va faire des lectures en appartement, va faire des présentations. Ce sont ces choses-là qu'il faut privilégier et auxquelles il faut tendre.

Je veux dire qu'on est très attaché à la politique de promotion du spectacle vivant, on essaie de le faire tous les jours. C'est important d'avoir les journées professionnelles à Soissons, car ça correspond aussi à une relance de cet équipement dans lequel vous êtes, qui a vécu pendant longtemps sur des bases qui n'étaient pas forcément très simples à gérer. C'est-à-dire une politique de programmation très parisienne qui était complètement déconnectée du terrain. On fonctionnait sur un millier de personnes qui étaient toujours les mêmes tout au long de l'année, avec une espèce de parcours initiatique qu'on devait faire en prenant un abonnement, pour pouvoir être culturellement recevable. On a privilégié autre chose. Toutes les questions qui ont été posées tout à l'heure sont vraiment légitimes. La co-construction me paraît une chose importante. Les collectivités locales ne peuvent pas tout. Ce sont aussi les acteurs qui possèdent le savoir-faire, qui possèdent ce qui va faire la substantifique moelle de cette action. C'est à vous de venir vers nous, de nous faire des propositions, de nous présenter des projets, et non pas de venir nous dire « je vous fais un projet seulement si vous payez » car on est confronté aussi à ça. On n'est pas là dedans. Est-ce qu'un projet est recevable, en terme de public, en terme de rencontre avec les nécessités d'un territoire ? Ce sont des vraies questions. Il faut dépasser les schémas traditionnels qui consistent à être dans des logiques de silo. Il faut évoluer. On est face à des remises en cause

d'un certain nombre de politique d'aides, que sont les intermittences, la RGPP, ou bientôt la réforme des collectivités territoriales. Je ne suis pas toujours d'accord avec ce que vous avez dit sur le désengagement de l'Etat. Je crois qu'on est vraiment là à la croisée des chemins. Des choix sont à faire et surtout à affirmer. C'est à vous que revient, en étant qu'acteurs, de nous faire de nos propositions et de revendiquer auprès de vos élus sur des projets forts.

Nous sommes très heureux de vous accueillir. Cela correspond vraiment à la politique que l'on souhaite mettre en place, de faire que la culture soit un fait social avant tout et qu'elle soit moteur de la collectivité, de l'ensemble de la collectivité et de ses habitants.

- **Yannick Becquelin**

Je vous propose de vous diviser en deux pour que la parole puisse un peu plus passer. On se reverra à 14 heures.

Ateliers : La notion de contrat

Restitution des ateliers

- **Atelier n°1**

Intervenant : **Didier Salzgeber**, Sociologue

Dans le cadre de l'idée d'amélioration du système, Didier Salzgeber nous a présenté une nouvelle façon de procéder, afin de sortir du modèle faisant que l'acteur culturel se trouve au centre d'un dispositif dans lequel il n'entretient que des relations bilatérales avec ses partenaires, cela conduisant à une démultiplication des dialogues, des démarches, un empilement de demandes et faisant de lui un spécialiste du dépôt de dossiers. Ce qui par ailleurs, lui prend tout son temps. La question juridique rend les conséquences de vouloir des acteurs, c'est donc ce vouloir qu'il faut travailler. Il existe aujourd'hui trois façons d'être soutenu : l'achat de spectacles, qui fait de l'acteur un fournisseur, la DSP pour animer un lieu, qui fait de lui un délégataire du service public, la subvention pour monter un spectacle, qui fait que l'acteur est soutenu par les pouvoirs publics. Ces trois postures sont très différentes les unes des autres. Par ailleurs, les élus se plaignent de signer n'importe quoi, l'empilement produit des contradictions.

Le constat est le suivant : il faut un nouveau modèle de convention adapté aux acteurs de l'art vivant. Une expérience a été réalisée, réunissant notamment un directeur de théâtre, un CDN et les différents partenaires (Etat, ville, conseil général, région), au sein d'une plateforme concrète d'améliorations. Des constats ont été établis concernant chaque domaine et on s'est penché sur ce que pourraient être les améliorations possibles. De là, le calendrier général a été modifié car on s'est rendu compte que l'unification des nombreux calendriers respectifs fonctionnaient moins bien sur trois ans que sur quatre, ce qui couvre trois saisons artistiques. L'idée est la suivante : au lieu de négocier des contrats, on a un

engagement public en faveur de la culture. On négocie ainsi différemment, non plus des budgets, mais des améliorations concrètes. Des lors que les engagements sont pris, on peut alors établir une stratégie budgétaire. C'est bien sûr une étape nécessaire, mais cela ne constitue plus le point de départ du travail. D'ailleurs, s'il a fallu écrire 120 conventions avant d'arriver au texte final, la stratégie budgétaire a été quant à elle établie en dix minutes. C'est l'acteur qui explique sa façon de fonctionner aux partenaires et c'est de là que les conventions sont mises en place. Ce type de conventions fonctionne comme les projets européens.

L'acteur culturel n'est plus un vendeur de produits, mais une force de propositions. Au sein de la plateforme ainsi constituée, il assume la fonction de secrétaire général. Ce nouveau fonctionnement est beaucoup plus adapté au monde politique. La convention définit un engagement politique, on ne parle plus du nombre de spectacles produits et les élus ne disent pas aux directeurs de théâtre ce qu'ils doivent faire. On établit plutôt ce qu'est le besoin de la population, on s'engage, puis l'acteur fait son travail. Il a fallu deux ans de travail pour passer de l'ancien au nouveau modèle. Dans l'ancien modèle régi par les contrats d'objectifs, très proches de la prestation, c'est l'acteur qui assumait les risques et non la collectivité. Dans ce nouveau modèle de convention, les différentes composantes de l'Etat s'engagent ensemble aux côtés de l'acteur culturel. Il est clair que le passage d'un modèle à l'autre ne peut se faire du jour au lendemain. L'expérience n'a pas encore été tentée avec des micro-entreprises, mais elle a très bien fonctionné avec un théâtre en milieu rural. Didier Salzgeber rappelle que le secteur ne peut se développer qu'en s'ouvrant à la dimension européenne, pour, par exemple, atteindre l'objectif des trente représentations retenues quant à la viabilité d'un projet. La salle a demandé : qui impulse l'envie de faire ?

Selon Didier Salzgeber, ce devrait être le conseil régional. Il devrait créer un espace, un chantier et faire des propositions car la région pourra toujours financer ce qu'elle veut en passant par les compétences qui sont les siennes. La salle a remarqué qu'il y aurait toujours des disparités régionales, ce qui jure avec la notion de nation.

Nous avons effectivement des principautés. On le voit par exemple avec les politiques liées aux langues régionales. Didier Salzgeber demande que l'on réfléchisse avec les élus sur les questions d'aménagement du territoire, de mobilité notamment. Il faut repenser les choses, inventer de nouveaux services. Il a donné l'exemple des crèches installées au sein des théâtres suédois, des garages à vélos, etc. il faut un nouvel argumentaire, un nouveau langage, car on ne peut pas actuellement rivaliser avec les urgences sociales. Il faut prendre le temps de la réflexion, justement dans le cadre de la co-construction avec les élus.

Dans la salle, on a remarqué que les modalités du nouveau modèle proposé existent déjà mais dans des moments séparés. Par exemple, le département ne veut s'engager que si la région le fait. On est donc peu éloigné des grandes concertations générales sur des projets communs. Un élu présent dans la salle a demandé à plusieurs reprises que les acteurs constituent réellement la force de propositions. Lors des plateformes, Didier Salzgeber conseille de réintégrer la notion de rituel. Le préfet ouvre la convention, ce n'est pas un spectacle qui sert d'occasion, il est préférable de renouer avec le rituel politique, voilà ce qui est propice à la formation d'un engagement commun.

Sarah Cherfaoui a intervenu notamment pour dire que du dialogue avec les élus, mieux vaut parler de fond que d'objet. Sortir de l'objet, sortir de la programmation et expliquer plutôt par exemple ce qu'est un budget prévisionnel, ou encore pourquoi tel spectacle constitue un intérêt réel pour un territoire donné. Remarque confirmée par Didier Salzgeber qui rappelle

que les conventions dont on parle présentent un projet politique et ne mentionnent même pas le nom d'un acteur culturel. Il s'agit donc de fond et non d'objet.

Autre point important : travailler sur la convergence. Ce n'est pas se mettre d'accord, mais accepter de travailler ensemble sur un projet commun. Concernant les élus, un élu local ayant pris part à un projet politique ira lui-même chercher de l'argent auprès de la région. Les conventions permettent aux élus de s'engager sur des projets réalistes, garantis. Cela leur confère un poids politique, de l'assurance et inévitablement, cela débloque de l'argent. Dans la salle, on a cependant fait remarquer que la vision semble idyllique et qu'elle fonctionne surtout parce qu'elle s'est cantonnée à un théâtre de ville, alors que ce genre de lieu est très peu fréquenté par la population et encore moins par les élus. Il faut que l'Etat affirme sa position avec le conseil général et par ailleurs, il est très difficile concrètement de réunir tous les partenaires. Les intervenants ont posé cette question : les pouvoirs publics sont-ils là pour soutenir l'action culturelle ou est-ce les acteurs culturels qui sont au service des pouvoirs culturels, leur servant notamment de logos ? Dans la salle, on a évoqué les problèmes dans les relations avec les élus, par exemple lorsqu'il s'agit de justifier la collaboration avec d'autres régions, d'autres pays, les élus demandant un retour immédiat au niveau local. Enfin, une conclusion a été faite en demandant une collaboration avec les élus, les collectivités et un éclaircissement sur les politiques souhaitées.

- **Atelier n°2**

Intervenante : **Aurélie Hannedouche**, de l'Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC) et du syndicat national des petites et très petites structures non-lucratives de Musiques Actuelles (SMA)

Présentation

L'atelier a démarré par la présentation de l'UFISC et du SMA par Aurélie Hannedouchhe. L'UFISC est une confédération d'employeurs composé d'organisations divers, dont des syndicats, comme le SYNAVI, d'associations (Fedurock, FSJ, etc) et de membres associés. L'UFISC traite des questions juridiques, fiscales et sociales. Outre la défense des intérêts des 1500 membres, il s'agit de parler d'une même voix, représentative au niveau de l'Etat et des collectivités territoriales. L'UFISC développe des outils au service de ses adhérents. Citons la maison des réseaux, basée à Paris. Au sein de celle-ci, sont mutualisés des ressources matériels (photocopieuse, téléphone, salles de réunion). Autre outil développé par l'UFISC, l'observation participative et partagée (OPP). L'OPP a notamment donné lieu à l'établissement d'une base de données renseignée par les acteurs du secteur eux-mêmes qui fournissent les éléments suivants (masse salariale, programmes, données administratives et comptables) la Fedurock a été la première à réaliser une base de données.

L'UFISC a édité récemment un Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture disponible sur internet.

Le contrat, outil nécessaire de la co-construction

Selon Mme Hannedouche, l'UFISC place le contrat dans la co-construction, dans la droite ligne des propos de Didier Salzgeber, intervenu le matin aussi. Il s'agit d'être acteur et non pas spectateur et de réfléchir en amont.

La plupart des participants se sont accordés sur la nécessité d'un contrat qui lie les parties. S'il n'y a pas de contrat, on se situe uniquement dans la prestation de services. Le contrat est nécessaire pour intervenir sur la notion de valeur.

Selon Didier Perrier de la compagnie l'Echappée, le contrat est indispensable. Il faut discuter, sinon cela va droit dans le mur, pour éviter la notion de séduction qui entre alors en ligne de compte si les acheteurs n'ont pas véritablement réfléchi au spectacle et aux objectifs. Cela en écho à ce qu'a affirmé Aurélie Hannedouche, « il faut garder la maîtrise du projet artistique, sans être dépassé et pour cela le contrat et la discussion collective pas forcément conflictuelle, sont nécessaires. »

En ce qui concerne les modalités de contrat, des demandes émanant de la salle ont concerné l'idée d'un socle commun d'articles de contrat. Un participant de la salle, a estimé qu'il importait aussi de ne pas trop préciser les termes du contrat afin de pouvoir conserver une marge de manœuvre par la suite et ne pas trop figer le processus créatif.

En guise de conclusion, Elise Michelet du groupe Alis, a ramené le contrat au centre des préoccupations. Avec une question centrale à se poser, selon elle. Pourquoi travaille-t-on avec tel partenaire ? Qu'est-ce que je veux développer avec lui ?

L'évaluation et le travail en amont, difficile à mettre en place

Pascale Oyer, de la compagnie de la Yole, a pointé la difficulté de discuter des évaluations ensembles, prenant l'exemple de sa compagnie. A travers le contrat départemental de développement culturel (CDDC). Il y a eu une modification. Auparavant, le conseil général versait directement aux compagnies. Désormais, ce sont les collèges qui reçoivent l'argent. Elle s'est donc retrouvée face aux équipes de collège. Elle a souligné leur embarras le plus souvent, au moment de la signature des conventions individualisées avec les collèges. A travers une discussion sur le calendrier des événements, on arrivait à discuter du contenu, des attentes des publics, mais ce n'est pas évident.

Une vision confirmée par une enseignante-documentaliste venue participer au débat. Elle a rappelé que les publics étaient aussi dans une demande d'évaluation, mais celle-ci devait être partagée. Cette professeure qui fait venir des artistes dans son établissement, a relevé les différences d'objectifs. L'équipe pédagogique a sa vision, mais l'artiste aussi. Il importait donc de clarifier les objectifs en amont, ensemble.

Une affirmation reprise par Pascale Oyer qui a estimé que le temps « perdu » à travailler en amont, pouvait se transformer en temps gagné en aval, en permettant l'anticipation des problèmes, quiproquo et divergences de vues.

Didier Perrier a renchéri, estimant qu'il fallait essayer de parler du contenu pédagogique, artistique, pas seulement du point de vue financier, comme c'est trop souvent le cas, pas seulement du point de vue quantitatif (est-ce qu'il y a plus de monde que la dernière fois). Dans son cas, il a réalisé une cartographie des publics afin d'avoir des données qualitatives.

Généralement, le temps manque, dans les structures comme dans les équipes techniques et politiques des collectivités territoriales, et réunir tous les acteurs pour discuter du projet est souvent considéré comme une gageure.

Parfois, il y a aussi un manque de volonté des collectivités territoriales et de l'Etat à faire sa part d'auto évaluation, ont fait remarquer plusieurs participants.

Dans d'autres cas, les structures créatives ont du mal à insister sur l'évaluation et le retour d'expérience, par peur de ne pas obtenir les financements et l'accord.

D'autres, comme la Fédération des MJC de l'Oise, ont indiqué qu'ils se battaient pour discuter des contrats, contre les conventions reconduites d'année en année sans dialogue, ni retour d'expériences. La Fédération a demandé une discussion avec les services régionaux, mais la reconduction s'est effectuée sans avoir pris le temps d'analyser le travail. D'où une question : comment faire pour obtenir une véritable légitimité pour discuter en amont des termes du projet et donc du contrat ?

A cela, la représentante de la plateforme des réseaux suggérait, tout en incitant les acteurs à s'interroger sur ses propres lacunes à organiser l'évaluation, de reprendre plus sérieusement l'idée d'exiger un retour d'expériences, de demander un bilan sur le schéma régional de développement culturel. Une suggestion proposée par M. Salzgeber, partant du fait que plusieurs acteurs avaient été impliqués, sollicités par les instances régionales, (certains travaillaient même dans les commissions), mais que le schéma ne donnait plus lieu à des confrontations.

La plateforme des réseaux, soutenus par la majorité des participants de l'atelier, a donc proposé de revendiquer cela ensemble, en préalable à une négociation individuelle pour chacune des structures du contrat et de l'analyse commune. Les participants ont par ailleurs souligné la nécessité d'établir des points de croisement entre les différentes évaluations, et souhaité également l'approfondissement du dialogue en amont et en aval avec les publics (écoles, quartiers, les maisons de retraite, etc.).

Echanges avec la salle

- Didier Perrier

Il y a certaines propositions concrètes pour le territoire picard. On est en veille d'élections régionales, donc a été soulevé le problème du Schéma régional de développement culturel. Tous les acteurs ont été conviés, ont participé de manière souvent très active, puisqu'il y a des gens qui ont animé des commissions de manière régulière. Au niveau de l'élaboration de cette prise de contact, d'informations, de rencontres, le jeu a été parfaitement clair. Les attendus, les acteurs ont été moins interpellés, si on parle de co-construction. Un jour est sorti un Schéma régional de développement culturel. Depuis, silence radio. Pourtant, c'est un contrat de co-construction. Est-ce qu'il ne serait pas temps d'être sollicité dans cette veille d'élections régionales pour parler d'évaluation du Schéma régional du développement culturel ? Pour qu'on en discute, pour qu'on voie les améliorations à apporter, pour voir les choses positives, les choses qui fonctionnent, les choses qui posent question, si les valeurs qu'on met autour de la table dans les différentes commissions ont été respectées. Ce qui est peut être intéressant dans le cadre de ces deux journées, on saluait le caractère concret de ces rencontres professionnelles, c'est de partir avec une sorte d'échéancier. Je me tourne vers la salle, en demandant, qu'est-ce qu'on en pense de solliciter dans un premier temps ce Schéma régional ? On peut aussi très bien solliciter le Schéma départemental, comme l'a été souligné ce matin, concernant le département de l'Oise. On sait également qu'il existe dans le département de l'Aisne. On peut se demander si ces journées sur la co-construction pourraient servir à co-construire nous aussi un Schéma directeur pour interpellier les collectivités territoriales, voire l'Etat et les différents partenaires. Comme le disait Didier Salzgeber ce matin, ce qui a été mis en place il y a dix ans, nous arrive aujourd'hui, donc soyons acteurs. Quelqu'un veut peut-être intervenir par rapport à cela ?

- **Sarah Cherfaoui**

Ce qui a été dit ce matin et qui n'a pas été rapporté, c'était, à un moment, on s'est posé la question : dans quelle mesure la plateforme ne pourrait-elle pas un moment s'interroger et travailler sur une idée de co-construction avec la région, le département ? Le département est-il là pour nous programmer, pour nous soutenir ? C'était une proposition que je faisais, cela va dans ton sens. Je crois qu'il y a des moments où c'est important et là, je crois que c'est important.

- **Yannick Becquelin**

Je vais un peu paraphraser. Sur le premier atelier, c'est un peu sur ce qu'on appelle les plateformes d'améliorations. Le SRDC, cela va faire maintenant trois ans qu'il est en place. Finalement, nous aussi, quand on est en convention, c'est trois ans. C'est peut-être le bon temps de poser cette plateforme d'améliorations sur un Schéma qui aujourd'hui a besoin d'améliorations, et qu'on puisse s'y mettre maintenant. Tout ce qu'on discutait ensemble, de contenus, de valeurs et d'attentes des uns et des autres, d'effets produits par ce SRDC. Je crois que je complète ce que tu viens de dire.

- **Philippe Macret**

Il y a une chose aussi dont on n'a pas parlé, ce sont les conférences régionales organisées à l'initiative du préfet de la DRAC pour faire suite aux Entretiens de Valois. On a eu la première réunion au mois de décembre et on va être convié tout au long de l'année pour définir une sorte de schéma. Alain Reuter a même proposé que l'on se base sur ce qui a été fait sur le Schéma régional. Il y a peut-être aussi à réfléchir de ce côté-là.

- **Didier Perrier**

Tout à fait, mais espérons que ça ne rejoigne pas ce qu'ont été les COREPS, il y a un moment, où nous avons eu des réunions qui justement, dans le cadre justement de la co-construction, ont fait un flop très vite, car il y a eu deux réunions sur des thématiques qui avaient été définies et après, il n'y en a plus eues. Mais je suis d'accord pour s'en emparer, bien sûr.

- **Agnès Houart**

Juste pour revenir sur la procédure d'évaluation du SRDC. Je pense aussi que l'idée de départ de cette rencontre, ou tout du moins, l'espoir, c'était aussi qu'il y ait des élus, les institutions représentées et que l'on puisse déjà amorcer ce processus de travail en commun et de co-construction, autour du SRDC ou autres. Il ne faut pas oublier les trois propositions de fils, de pistes ou de portes, qu'a proposées Philippe Henry hier. On pourrait aussi proposer cette question de la taxe sur les entrées, la billetterie par exemple et y réfléchir ensemble. C'est-à-dire de ne pas avoir la réponse, mais creuser la question ensemble et apporter ensemble les réponses à une question posée.

- **Christophe Marquis**

Sur les réunions organisées par le ministère de la Culture et entre autres la DRAC, puisqu'on parle de co-construction, ça serait bien qu'on travaille un peu en amont avant d'aller à ces réunions, car on a été particulièrement mou, voire très mauvais, l'autre jour, face à la DMDTS et face à la DRAC. Il y a énormément de choses à dire sur ce qui se passe aujourd'hui

au sein du ministère de la Culture, que ce soit par rapport à la danse, à la DMDTS, la commission Karmitz, par rapport au gel. On n'est quand même pas très bon.

- **Didier Perrier**

Ce qui est intéressant dans ce que tu dis, c'est justement que la co-construction fait aussi que l'autoévaluation peut dire que l'on est très mauvais et que l'on n'est pas dans l'autosatisfaction permanente. Si on parle de réciprocité et de projet à construire ensemble, on peut aussi voir déjà dans un premier temps, nos manques. Ce qui ce matin a été soulevé dans l'atelier n°2, cette notion que l'on ne répond pas, on a eu même le mot incompétence. Nos propres incompétences ont été mises en cause, ont été mises sur la table, il faut aussi savoir en parler.

- **Christophe Marquis**

Quant à l'intervention d'Agnès, je pense qu'avant de sortir cette idée de taxe sur la billetterie, ne nous tirons pas une balle dans le pied et essayons de savoir exactement pourquoi faire, quel en serait l'objet ? Ce n'est qu'un outil, c'est quoi le projet et après on envisage l'outil. Cela rejoint un peu mon intervention d'hier, on n'est pas là pour trouver des solutions, pour pallier soi-disant l'absence de moyens financiers. Je dis soi-disant car, comme le disait Didier Salzgeber, le désengagement de l'Etat dont on parle, c'est un choix politique, ce n'est pas un manque d'argent. A certains endroits, ce sont aussi des choix politiques auxquels nous serons confrontés. Je ne pense pas que nous soyons là pour essayer de trouver des solutions.

- **Intervention du public**

Par rapport à ton intervention de départ, tu avais envie qu'on se dise « prenons rendez vous au conseil régional pour rediscuter de cela, prenons date. »

- **Didier Perrier**

Je voulais dire, prenons rendez-vous entre nous, pour définir les grandes lignes.

Pourtant, lorsque tu lis le SRDC, c'est un contrat. Ce sont des choses qui ont des incidences très concrètes sur la vie des compagnies, tant au niveau des valeurs qu'au niveau purement de contrats juridiques, avec des plafonnements, qui, on le sait, parfois, on le découvre à ce moment-là, ce moment où tu fais un projet qu'on va te renvoyer le SRDC. Et là, je rejoins peut-être ce que dit Christophe. A un moment ou à un autre, on nous a peut-être lâché, alors qu'on avait participé de manière très active à l'élaboration de la réflexion, mais nous aussi peut-être. Ces manques, on ne s'en est pas emparés. On ne s'est pas assez battu pour participer. On sait que ce n'est pas facile. Si ce n'est pas réabondé, si ce n'est pas renourri, si ce n'est pas questionné, les élections vont arriver, cela va faire six ans d'une vie et l'évaluation est importante, mais dans tous les sens du terme. Si on ne veut pas continuer sur les mêmes schémas, il faut bien aller là. Pour répondre à ta question, personnellement, faisant partie d'un collectif, on se tourne vers Actes-Pro, il y a là des responsables. Effectivement, la parole n'est pas que dans les collectifs, il y a des paroles individuelles qu'il faut entendre. C'est une sorte de méthode que ce soit Actes-Pro qui soit porteur, l'interlocuteur, le médiateur privilégié, avec la plateforme. Si vous avez laissé vos coordonnées sur la fiche d'émargement, à un moment ou un autre, il faut s'en emparer. On se contacte et on met en place une cellule de réflexion.

- **Yannick Becquelin**

Concernant le dernier rendez-vous avec la DRAC dont parlait Christophe, il faut savoir que de façon systématique, on nous met toujours en face d'urgences. Ce rendez-vous a du être fixé à quinze jours. Je le sais car à Actes-Pro, on avait une réunion trois semaines avant avec la DRAC, qui nous disait qu'on va peut-être un jour faire cette conférence mais le jour, on ne le savait pas. Nous, on est mis face à des urgences, du coup, il ne se passe rien. On n'a pas le temps de voir nos calendriers et de faire que l'on propose quelque chose d'intéressant. Il est important que l'on digère ce qui s'est dit jusqu'alors dans les différents ateliers et que l'on se revoie le plus rapidement possible, au niveau d'Actes-Pro et de chaque réseau, donc aussi au niveau de la plateforme, pour qu'on puisse analyser tout ça, pour se créer une espèce de colonne vertébrale qui nous permettent à chaque fois qu'on est pris dans une urgence, de pouvoir présenter au moins cette colonne vertébrale. Ça prend peut-être beaucoup plus de temps mais ça nous permettra d'être beaucoup plus réactifs les prochaines fois où on nous dira que le prochain rendez-vous hyper important est dans une semaine, ce qui est quand même assez courant. A ce moment-là, on revient sur les projets, on ne sait pas les contenus, on se débrouille comme on peut. On s'en est parlé entre nous au niveau de la plateforme, en se disant, rapidement, on va se revoir. C'est à chacun des réseaux de convenablement mettre au courant les gens qui dépendent de ces réseaux, adhérents ou non adhérents. Aujourd'hui, il y a des personnes qui ont été prévenues de cette réunion et qui ne sont pas adhérents à Actes-Pro et dans aucun réseau, mais qui font de la filière.

- **Philippe David**

Juste une petite chose. On parle de concret. Je sais bien que la plateforme n'a qu'une valeur symbolique, mais elle a le mérite d'exister et de représenter les réseaux, puisqu'il y a aussi des réseaux informels. Est-ce qu'on ne peut pas acter déjà au niveau de la salle, même si ça laisse la porte ouverte à d'autres personnes qui ne font pas partie de la plateforme, d'acter que la plateforme sera la représentativité face notamment à la région et une rencontre éventuelle, mais aussi des départements. Je propose que symboliquement, on le dise. On vote par exemple.

- **Didier Perrier**

Je vais simplement changer, ce n'est pas face à la région, mais c'est avec la région : co-construction. Les mots sont importants.

- **Philippe David**

Oui, c'est ce que je voulais dire, mais sans oublier les autres aussi. Ce serait notamment l'interlocuteur du débat que l'on a depuis hier, puisque cette plateforme représente, comme on l'a dit tout à l'heure, un certain nombre de réseaux, que ce soient des compagnies ou des professionnels. Que cela puisse, un moment donné, être un interlocuteur privilégié, avec la région et les départements, et l'Etat.

- **Jean-Paul Davion**

Moi, j'ai envie de poser : qui est-ce qu'on rencontre, les services ou les élus ? Est-ce qu'on profite de ne pas encore connaître leur profession de foi, par rapport à la culture ou par rapport au reste, pour les rencontrer à l'occasion d'un débat pendant leurs campagnes ?

- **Didier Perrier**

Je suis d'accord avec toi. Si on parle de politiques publiques de l'art et de la culture, on ne peut pas ne pas rencontrer des politiques.

- **Pascale Oyer**

C'est important de solliciter les départements, avec la région, mais en sollicitant les départements. Je parle du département de l'Oise, ils sont quand même très absents de toutes nos rencontres, pourtant ce qui est affiché, c'est main dans la main avec la région. Ça me semble extrêmement important.

- **Didier Perrier**

Merci. On retient le principe que l'on va générer très vite une rencontre. On n'oublie pas qu'il n'y a pas que des réseaux et on se dit qu'on avise aussi les collectifs individuels. Il existe une spécificité à Château Thierry, il existe une association qui s'appelle « En avant la culture », qui représente des professionnels et des amateurs. Il y a un collectif d'individuels, ils se sont regroupés en collectifs d'individuels. Ils ne veulent pas appartenir à un réseau mais ils ont créé un collectif d'individuels.

Table ronde : La Picardie dans l'Europe de la Culture

La Picardie, au cœur d'un des bassins d'activités les plus dynamiques d'Europe, a de nombreux atouts à faire valoir : des enjeux importants comme celui de l'ouverture (conforter l'interrégionalité émergente et renforcer la visibilité de la Picardie) et du développement et des mutations à intégrer. L'Union Européenne a connu ces dernières années de grands changements (élargissement, nouvelle stratégie, nouveaux objectifs, nouveaux programmes...) qui redessinent l'environnement institutionnel et économique dans lequel évoluent les artistes et les structures culturelles. Le territoire picard de part sa situation géographique et économique doit savoir intégrer ces mutations, l'obligeant à européaniser les pratiques.

Quel est donc la place et le rôle des collectivités territoriales dans la construction européenne du point de vue de la culture et des arts ? (les échanges ? : diversité, mobilité...) Quelle place les acteurs du spectacle vivant peuvent-ils prendre dans ces mutations et cette co-construction ? (apporter un accompagnement critique, agir comme une force de créativité, d'innovation et donc de proposition...) Comment s'organiser aux différentes échelles (régionale, nationale, transnationale) ? Pour notamment rompre l'isolement et faire circuler les informations et les idées ?

- **Didier Perrier**

Cet après-midi, il nous a paru important de questionner, de ne pas rester sur le picardo-picard, mais d'ouvrir un peu les portes et de réfléchir plus loin. Pour animer cette table-ronde, Guillaume Roussange, journaliste à La Gazette des Communes et Les Echos, auquel je laisse la parole.

- **Guillaume Roussange, Journaliste, La Gazette des Communes, Les Echos**

On va conclure ces deux journées de travaux organisées par Actes-Pro par ce débat qui concerne la Picardie dans l'Europe de la Culture. Question importante, car il y a un argument que l'on entend régulièrement, notamment dans la voix des institutionnels, c'est de se dire que la Picardie est à la frontière de cette banane bleue européenne. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu cet argument, c'est-à-dire au cœur de l'Europe la plus riche et à développer. Force est de constater que, sur le plan économique, la Picardie a quand même du mal à tirer partie de cette position géographique privilégiée. On peut donc légitimement s'interroger sur la place qu'elle peut prendre dans une Europe de la culture qui est en train de se construire, qui est en pleine évolution, au fur et à mesure de la mise en place de ces politiques européennes de la culture et puis également des élargissements programmés ou à venir, ou hypothétiques, de l'Europe. Pour traiter cette question, il nous semblait important d'aborder deux problématiques principales, qui est celle de la place des collectivités territoriales dans la construction de l'Europe de la culture et également de la place des acteurs eux-mêmes, comment peuvent-ils créer cette Europe de la culture, comment peuvent-ils accompagner les collectivités territoriales, est-ce qu'on parle de co-construction, de quoi parle t'on exactement ? C'est ce qu'on va essayer de voir aujourd'hui avec un premier exemple qui nous sera donné par Emeline Tournaire, qui est chargée de communication et de projets à la compagnie Le Tas de Sable - Ches Panses Vertes, qui va nous parler du projet Acte, projet européen qui a été déposé. Et avec Roger Tropéano,

président de l'association « Les Rencontres », association qui a été créée par des élus en charge de la culture et de l'éducation, pour essayer de favoriser ces échanges, ces initiatives, au niveau européen. Je propose qu'on commence par la présentation de ce projet Acte. Je propose juste à notre auditoire que le débat se veuille le plus dynamique possible, donc si vous souhaitez intervenir, poser des questions, faire des suggestions, pendant les interventions, vous pouvez tout à fait. Il n'y aura pas de temps dédié aux questions spécifiquement.

- **Emeline Tournaire**, Chargée de communication et de projets, Le Tas de Sable - Ches Panses Vertes (Pôle des Arts de la Marionnette en Région Picardie, Lieu Compagnonnage Marionnette)

Je vais parler en tant que chargée de projets, je travaille pour Le Tas de Sable - Ches Panses Vertes, qui est le Pôle des Arts de la Marionnette en Région Picardie et Lieu Compagnonnage Marionnette, qui structure son activité en trois missions, autour de la programmation, de la production et de la transmission. C'est une structure qu'on pourrait appeler intermédiaire. Généralement, on a dans l'idée que les porteurs de projets auprès de la Commission européenne sont plutôt des grosses structures, mais il y a quand même des structures plutôt intermédiaires ou moyennes qui le font. Le Tas de Sable - Ches Panses Vertes est porteur d'un projet avec trois autres partenaires européens, en Roumanie, en Slovaquie et en Belgique, qui s'appelle ACTE (Action Contemporaine pour la Transmission en Europe). Il a une petite histoire que je retransmettrai peut-être, car ça explique aussi le cheminement, la forme qu'a pris le projet et pourquoi on en est arrivé là. C'est en tant que chargée de projets, ayant monté ce dossier, que je vais parler.

Par rapport à la Picardie et sa place de l'Europe de la culture, je ne serais pas trop apte à en parler, car je ne suis pas depuis longtemps en Picardie. Le projet Acte, qui a été déposé sur le programme Culture de l'Union Européenne, a bénéficié de plusieurs expériences européennes précédentes du Tas de Sable - Ches Panses Vertes, des projets bilatéraux, d'actions de coopération culturelle avec la Lituanie, la Lettonie, la Pologne, puis s'est concrétisé un peu plus avec une action sur le programme Interreg, qui est aussi un programme européen mais sur les fonds Feder. Elle s'est faite avec une compagnie en Angleterre, qui s'appelle le Théâtre Mélange. Les deux compagnies, la compagnie Ches Panses Vertes et le Théâtre Mélange, qui s'étaient rencontrées sur une initiative de la Maison du théâtre à Amiens. On a mis ce microprojet sur la base d'échanges de pratiques, de *workshops*, et on souhaitait clore leurs actions par une réunion avec leurs partenaires européens, qu'ils ont pu rencontrer, chacun de leur côté, dans des expériences précédentes. Nous en l'occurrence, la Lettonie, la Lituanie, la Slovaquie, notamment. On avait convié également la Belgique et au cours de cette réunion conclusive, tous les partenaires ont discuté de leurs préoccupations communes, de leurs envies communes. En fonction des pays, là c'est vraiment de la co-construction car on se rend compte que l'on ne parle pas du même point de vue, quand des Belges et des Français parlent, il y a une situation à peu près similaire. Mais on parle avec des gens qui viennent de Roumanie ou de Slovaquie, ce ne sont pas tout à fait les mêmes situations. Cela prend du temps de créer tout ce dialogue-là. Mais ces partenaires avaient la réelle envie de monter ensemble un projet sur le programme Culture, qui soit un projet pluriannuel, donc à long terme, pas juste des actions ponctuelles. Ils se sont donc attelés à cela.

Le Tas de Sable - Ches Panses Vertes était porteur de projet, il avait la charge de monter ce dossier, il a été déposé en octobre 2008, il y a eu un problème sur le montage financier. Le seuil plancher du budget n'était pas atteint. On n'avait pas un budget assez important pour pouvoir prétendre à être retenu comme projet. On était considéré comme inéligible. C'est-à-dire qu'à partir du moment où il y a un vice de forme, avec un examen assez objectif de plusieurs critères, si on les remplit pas, on n'est pas examiné sur le fond. Cela semble assez logique, car il y a quand même beaucoup de projets à travers l'Europe qui sont déposés. On a donc été déclaré inéligible, ça n'a pas été plus loin.

Début 2009, on a demandé à tous les partenaires s'ils étaient partants pour redéposer un nouveau projet. Il s'est avéré que deux autres compagnies étaient retenues sur d'autres projets et n'ont pas souhaité revenir. En revanche, on a eu l'attention d'un nouveau partenaire en Finlande. Donc on s'est réuni en Lituanie pour rediscuter du projet, pour voir quels dispositifs étaient les plus adéquats pour nous, sachant que le premier dépôt avait été fait sur une trop grosse période. L'action de coopération était peut être une mesure plus adaptée, car ce faisant sur 24 mois et nécessitant un budget moindre. L'ensemble des partenaires était tout à fait d'accord de repartir sur cette base-là, de reprendre les axes, ce qui faisait sens du projet de cinq ans pour le faire sur 24 mois. L'idée était d'expérimenter quelques pistes qui étaient significatives de ce qu'ils avaient envie de porter, de les tester sur 24 mois. On a monté un dossier, on l'a déposé en octobre, on aura le résultat fin mars. Je ne sais pas encore s'il est éligible. Il y a une notification si le projet est inéligible, pour l'instant, nous n'avons rien reçu. Une fois que le dossier est éligible, il faut encore qu'il soit élu. Ça passe encore par des phases de tests de la capacité financière, opérationnelle. Ensuite, un comité d'experts, de divers professionnels de la culture de toute l'Europe, choisit les projets.

- **Guillaume Roussange**

Une question que j'avais vous envie de vous poser, c'était la manière dont vous avez travaillé avec les collectivités locales, de qui avez-vous reçu l'appui et comment s'est passée cette co-construction du projet ?

- **Emeline Tournaire**

C'est un point important des projets européens. Didier Salzgeber le rappelait ce matin. En terme de cadre référentiel, il y a une véritable co-construction, puisque le partenariat est une notion-clé de tout projet européen. Le partenariat entre les structures européennes, qui vont coopérer ensemble, le fait de se connaître réellement. En réalité, j'appelle ça partenaires, mais toutes les structures culturelles qui sont dans le projet, on est coorganisateur. Nous, nous sommes porteurs de projets, et nous sommes coorganisateur aussi. Et chaque coorganisateur dans son pays est appelé à avoir des partenaires, essentiellement des collectivités territoriales, mais ça peut être l'Etat, d'autres centres culturels. Nous, on a aussi l'Institut international de la marionnette, le conseil régional de Picardie, Amiens Métropole, qui nous ont aidés pour monter ce projet. Faire un dossier nécessite des compétences et du temps surtout. Le fait de se voir avant en Lituanie était essentiel. Même si on se voit pendant trois jours, on ne cesse de discuter. Après, on reprécise encore plein de choses par courriel, jusqu'au moment du dépôt, il y encore plein d'échanges car c'est dur de se mettre d'accord, de savoir ce que l'on veut faire. La phase de préparation est vraiment longue. Il faut prendre soin de cette phase préparatoire pour un projet comme celui-ci, car c'est quelque chose d'assez lourd. C'est quand même dur d'être

sur la même longueur d'ondes, surtout entre structures différentes. Dans le domaine culturel, on n'est pas sur les mêmes échelles. Le soutien des collectivités territoriales dans cette phase préparatoire était assez important. Amiens Métropole a essayé de voir si on pouvait avoir un expert à disposition, mais c'était compliqué. Par contre, on a été à Bruxelles pour des réunions d'informations. On a pu rencontrer les gens de la région Picardie qui travaillaient au bureau de la région. Ce sont des regards extérieurs, des gens qui sont moins spécialisés sur le domaine culturel, mais qui ont une connaissance des dossiers européens, du langage, du vocabulaire européens. Ils sont au courant des réunions, etc. On a rencontré aussi une chargée de mission du bureau de la région de Trenčín, d'où vient notre partenaire en Slovaquie. C'est important de voir des collectivités territoriales des autres pays. Nous, le Tas de Sable - Ches Panse Vertes, on est conventionné avec l'Etat, la région, les trois départements, Amiens Métropole, donc quelque part, ce sont toutes les collectivités qui nous soutiennent.

- **Guillaume Roussange**

Combien de personnes travaillent à temps plein sur le montage d'un tel projet ? Et combien de temps ?

- **Emeline Tournaire**

L'administrateur a travaillé sur ce projet, moi également, la directrice également, ça fait trois personnes. Ça n'a pas été trois personnes à temps plein. Je ne saurais quantifier. C'est assez long. Rien que de préparer une réunion, de retranscrire les débats, de tout digérer. Notre dossier va assez loin dans la précision, en terme d'actions, de communication, de résultats attendus, d'objectifs. Il faut préciser beaucoup de choses et le préciser avec les partenaires. Nous, on n'avait qu'une langue de communication, qui était le français, ce qui simplifie les choses.

- **Yves Chenevoy**

Cela veut dire quand même que c'est soit une grosse entreprise, disons une entreprise intermédiaire mais suffisamment structurée, soit il peut exister des agences qui peuvent permettre à une simple micro-entreprise de pouvoir essayer d'avoir un projet culturel européen, parce que moi, je ne me sens pas capable, compagnie telle que je suis, d'avoir deux personnes et demie qui travaillent pour moi pendant quatre mois sur l'éventuel accès à un projet culturel européen.

- **Emeline Tournaire**

Après, les dispositifs font que les projets sont assez conséquents quand même.

- **Guillaume Roussange**

Le seuil dont vous parliez tout à l'heure, vous le connaissez de mémoire ? C'est vrai qu'au fur et à la mesure de l'explication, il y a un côté usine à gaz.

- **Emeline Tournaire**

L'Union Européenne ne subventionnera pas un projet au-delà de 50%. Le programme Culture a deux volets : projets pluriannuels de coopération et actions de coopération qui sont de 24 mois maximum.

Pour le premier volet qui a été la première tentative, l'allocation minimale, le budget minimal pour trois ans est d'1,2 millions d'euros. Pour un projet de quatre ans, 1,6 millions d'euros. Pour un projet de cinq ans, 2 millions d'euros. On avait un projet de cinq ans, ce qui fait que l'allocation minimale de l'Union Européenne est d'un million, pour nous aussi donc. On était sept partenaires, mais les partenaires qui sont en Lituanie, en Slovaquie, en Lettonie, n'ont pas les mêmes moyens que nous. Il y a des apports complètement différents entre les partenaires. Nous, on avait une carence de 300 000€.

- **Guillaume Roussange**

Monsieur Tropéano, quel regard vous portez sur ce qui vient d'être dit ? Car, je le rappelle, votre association, selon votre présentation qui est disponible sur internet, poursuit inlassablement le même objectif, celui de participer à la co-construction de l'Europe de la culture à partir de l'échelon local.

- **Robert Benoit, Pic'art Théâtre**

Juste une précision. J'ai déposé au niveau de l'Union Européenne avec le pays du Congo. On a fait tout un projet de culture insertion. La difficulté avec l'Europe, c'est ce que vous avez dit, l'éligibilité. Il y a un problème d'enveloppe financière. C'est-à-dire qu'il faut que la compagnie ait une enveloppe, ait participé à des projets d'envergure assez importants pour être éligible. Il y a ça.

- **Emeline Tournaire**

Dans l'éligibilité, il n'a pas eu le fait d'avoir déjà participé à des actions de coopération, des actions européennes. C'est plus après sur des critères objectifs.

- **Robert Benoit**

Je sais que moi, j'ai eu une difficulté, parce que tout ce que j'ai fait n'était pas financièrement pas assez important.

- **Emeline Tournaire**

S'il y a des seuils qui ne correspondent pas, c'est inéligible effectivement.

- **Roger Tropéano**, Président de « Les Rencontres », Association des villes et régions de la grande Europe pour la culture

Effectivement, l'exemple présenté fait qu'il y a une espèce d'épuisement, à la fois physique, on l'a dit, et financier. On n'est pas dans notre culture. Notre culture, c'est qu'on présente un projet et il y a une aide, une subvention des collectivités territoriales, de l'Etat. Ensuite, l'évaluation, le projet continue. Au niveau européen, on est dans une logique plus anglo-saxonne, qui est celle de l'appel d'offres, qui est donc une logique de concurrence. C'est le mot majeur jusqu'à preuve du contraire, dans la construction européenne. On est dans la logique de l'appel d'offres : on présente un projet, il y a des experts avec une certaine opacité, on ne les connaît pas, il y en a certainement qui les connaissent et ensuite, le résultat arrive. Il y a des tentations inflationnistes. Il faut dépenser beaucoup pour avoir une aide relative, qui peut aller jusqu'à 50%. Exemple, un réseau comme le mien, où on fonctionne comme appel d'offres. On reçoit 50 000€ de subventions de la Commission européenne et 50 000€ nécessite à peu près chaque année dix à quinze jours de travail pour une personne. Nous avons eu un audit, qui a nécessité quinze jours de travail d'une

personne. Il faut faire très attention. Au fond, cela vous a mis en face de la Commission, des fonctionnaires, des experts. Le temps passé, la précision exigée qui n'a pas de réponse. La Commission européenne vous demande de connaître un an à l'avance le nombre de personnes qui seront logés dans un hôtel, à quels tarifs, etc. Elle, elle vous répond toujours avec un an ou deux de retard et qui fait qu'il faut faire très attention car à mon avis, cela peut être le mauvais côté par lequel on a envie de mettre en place des projets européens.

Dans un premier temps, c'est notre propre expérience au niveau du réseau, nous avons candidaté à plusieurs reprises. Nous n'avons pas été retenus. Chaque fois, cela me donnait du courage, on va tâcher de faire notre projet. Il ne faut pas, au niveau européen, en rester à ce que propose un Etat un peu sur les termes, la bureaucratie européenne, même si les choses ont avancé. Quand on va dans le détail, la Commission européenne a créé une agence, qui elle-même est chargée de vérifier comment les projets se développent. Il faut être assez prudent et en revenir constamment aux fondamentaux, de voir l'idée que l'on a de l'Europe, les ambitions. Comme je dis, des utopies mais pas trop d'illusions. On essaie de faire des actions mais on ne peut pas penser qu'au niveau européen, on va être dans une même relation que l'on est avec les collectivités territoriales, avec l'Etat. Par conséquent, le plus important, c'est d'avoir une idée sur l'Europe de la culture et ensuite comment nous, on va mettre en place un certain nombre de projets qui ont leur logique artistique et leur logique culturelle. À partir de là, on construit le projet et on essaie de le réaliser. Mais je pense que ce n'est pas forcément quand on est dans des structures de moyenne ou de petite importance, le bon chemin que de se lancer immédiatement dans la mise en place de ces appels d'offres. Il vaut mieux construire petitement, c'est-à-dire de manière artisanale, des projets. Voilà un peu les écueils que l'on peut rencontrer. La prudence que l'on doit avoir car, ce que vous avez décrit, montre bien qu'il y a beaucoup d'énergie de votre part qui a été dépensée, qui n'a pas eu pour l'instant de retour, mais il faut l'utiliser, la détourner avec les relations que vous avez eues. A partir de là, il faut tout de même agir, donc ne pas avoir des ambitions démesurées, ne pas avoir de trop grandes illusions et en même temps, conserver constamment son dynamisme et son utopie.

- **Guillaume Roussange**

Comment fait-on ? Si on ne passe pas le système officiel, qui est celui de l'aide financière, qui est fondamental pour tout projet, comment met-on en place ces actions ?

- **Roger Tropéano**

Ce qu'il faut voir, je l'ai dit tout à l'heure, je suis dans un esprit totalement européen. Jusqu'au traité de Maastricht, l'Europe est une construction économique, avec comme maître mot, qui est en train un peu d'évoluer, la concurrence. Avec des risques, y compris aujourd'hui, sur le fait que la concurrence peut empiéter sur le domaine culturel. Je prends l'exemple du cinéma. La France fait partie des pays qui aident leur cinéma, à tous les niveaux. La production, la distribution, etc. du point de vue de la philosophie de la construction européenne, il n'est pas normal qu'un Etat, que des collectivités territoriales, aident comme elles le désirent, leur cinématographie. Car l'esprit de la commission européenne est celle de la concurrence. Par conséquent, il n'y pas de raisons que vous aidiez les distributeurs, les exploitants, il faut mettre tout ça en concurrence. Il y a jusqu'en 2012, une exception culturelle. La Commission européenne a dit aux Etats « jusqu'en 2012, on ne va pas vous embêter là-dessus, mais après, on remettra sur le tapis les aides sélectives que vous faites à l'industrie cinématographique. » Heureusement qu'il y a des points qui ont été

construits, des digues qui ont été mises en place, il n'y a aucune raison, par rapport à la concurrence, qu'une ville par exemple dise : « il y a une association qui va gérer mon centre culturel, je vais lui donner une subvention. » Dans l'esprit strict de la concurrence au niveau européen, il peut y avoir une autre association qui dise qu'il n'y a aucune raison que la ville aide ce centre culturel. Il faut aussi qu'elle m'aide, donc appel d'offres et mise en concurrence. La seule réponse, du point de vue du droit européen, est celle de la régie. Il y a eu quelques années une réunion de la Commission Européenne sur les régies municipales. Un député européen, Savari, de Bordeaux, a fait un travail considérable pour indiquer que les régies municipales ne devaient pas rentrer dans le sens concurrentiel. C'est l'exception culturelle aussi au sein de l'Union européenne, que la culture ne rentre pas dans la logique du point de vue de la construction européenne. Il faut avoir ça en tête, car il y a des dangers constants là-dessus. Il y a deux moments fondamentaux dans la conception européenne de la culture.

Le traité de Maastricht donne pour la première fois une base juridique à la culture et permet des actions comme celle que vous indiquez. Cela veut dire que l'on peut s'appuyer sur des textes et avancer. Deuxième moment, il y a une communication qui date du 10 mai 2007, qui est une communication de la Commission européenne sur l'agenda de la culture à l'ère de la mondialisation. Ce texte-là essaie de cadrer les choses et donne une nouvelle base juridique à la construction de l'Europe de la culture. Sur l'Europe de la culture, il ne faut pas penser qu'elle viendra forcément de la dynamique de la construction européenne, telle qu'elle se fait, mais qu'elle viendra en partie, et certainement en grande partie, de l'action des collectivités territoriales.

On le voit bien, en Europe, si on veut penser à la construction d'une Europe de la culture, manifestement, elle viendra et elle vient déjà de la part des collectivités territoriales, à condition qu'on ne les empêche pas d'avoir elles-mêmes des politiques culturelles et des actions culturelles. J'en reviens à ce que j'ai dit tout à l'heure sur la concurrence et par exemple le cinéma. Mais cela pourrait être aussi sur des bibliothèques. Il n'y aura aucune raison du point de vue de la concurrence, il pourrait y avoir des associations, des structures privées qui se mettent en place et qui disent devant les tribunaux : « Pourquoi la ville finance la bibliothèque-médiathèque ? Moi, je crée une médiathèque, il n'y a aucune raison pour que je ne bénéficie pas aussi des subventions. » Il faut d'ailleurs faire très attention à cela. Je pense que les collectivités territoriales prennent une place plus importante qu'elles ne l'ont en Europe, c'est à partir d'elles que pourront se mettre en place un certain nombre de politiques culturelles et l'Europe de la culture.

Dans votre introduction, vous parlez de l'Europe de la culture, mais l'Europe de la culture, c'est un véritable combat. Avec une autre avancée tout de même, avec le traité de Lisbonne, qui va être ratifié par l'ensemble des Etats. Il présente deux avantages du point de la culture : un avantage interne, désormais des décisions concernant la culture, au niveau de l'Union Européenne, par le conseil des ministres, seront prises à la majorité qualifiée. Avant, c'était à l'unanimité, lorsqu'un pays voulait par exemple qu'il y ait suffisamment d'argent pour tel ou tel programme européen, il suffisait qu'un autre pays s'y oppose pour que le programme n'avance pas. Désormais, à la majorité qualifiée, ce qui est un progrès sensible, si les conditions budgétaires s'y prêtent, ça permettra à des programmes européens d'avoir un peu plus de fonds.

Deuxième avantage du point de vue extérieur : quand un pays considérera que la diversité culturelle est en jeu, les décisions seront prises à l'unanimité. Autrement dit, il y aura un droit de veto. Si par exemple, il y a une tentative de tel pays extra-européen du point de vue

du cinéma, ou d'autres industries culturelles, d'avoir des décisions qui nous paraîtraient contraires à la diversité culturelle, il suffira qu'un pays dise qu'on touche à la diversité et on s'oppose. Je crois qu'il est très important d'avoir à la fois en tête le cadre global et en même temps, s'intéresser aux actions que l'on peut construire à partir du local. C'est pour ça que nous avons créé notre réseau, on souhaite avoir suffisamment de force pour que l'action des collectivités soit prise en compte au niveau européen. D'autre part, je pense qu'il est important que les collectivités territoriales, qu'elles que soient leurs dimensions, aient des ambitions européennes. L'esprit européen n'est pas lié qu'aux grandes métropoles et qu'aux grands projets. Il est tout à fait intéressant et indispensable que des petites structures, avec des collectivités territoriales de moindre importance, mettent en place des projets européens. Autrement dit, le projet que vous avez décrit, il faut arriver à ce que ce projet se développe sans trois sous et demi que vont vous octroyer, avec je ne sais quelles conditions, la Commission européenne. Au fond, c'est un peu ce combat-là que nous devons mener. L'aide de la Commission européenne est marginale par rapport aux projets et l'important, c'est toute la démarche que vous avez décrite.

- **Guillaume Roussange**

Espérons qu'on va y arriver car le programme Culture 2007-2013 que vous avez évoqué fonctionne aussi sur appel d'offres. Ces 400 millions d'euros fonctionnent sur appel d'offres. Evidemment, une région comme la nôtre risque d'être défavorisée par rapport à d'autres.

- **Hervé Germain**

Pour rebondir par rapport à ce que vous venez de dire sur les projets plus modestes, on parle de projet avec des planchers assez importants. Est-ce qu'il y a la place pour des projets plus modestes, est-ce qu'il y a des dispositifs avec des planchers plus bas ? Car là, ça fait peur, tu n'as pas envie de te lancer, comme quelqu'un le disais tout à l'heure, il y a très peu de structures qui peuvent se permettre de se lancer dans une telle aventure.

- **Emeline Tournaire**

On est arrivé à un projet sur le programme Culture car les partenaires l'avaient décidé ainsi. Dans un premier temps, cela a été vu sur cinq ans, peut-être trop grand. On est redescendu sur une action de coopération, qui est plus réaliste. Vis-à-vis de l'Union Européenne, il y a d'autres dispositifs, car le programme Culture est une goutte d'eau du budget européen. La concurrence est donc assez rude. Même s'il y a un appel d'experts qui choisit les projets, les projets qui arrivent en fin course ont tous été assez bien étudiés. Il y a un effet de loterie, ce qui fait que c'est assez dur. Ce sont nécessairement de gros projets. En dehors du programme Culture, il y a des programmes généraux, par le biais desquels on peut mener des projets culturels. Le programme Citoyenneté par exemple. Je crois qu'il y a des statistiques qui sont sorties : 70% étaient des projets culturels, car ils vont avoir par le biais du territoire, des arguments qui vont réussir à mener un projet culturel. Après, il peut y avoir des projets sur un autre volet de coopération avec des pays tiers, toujours sur le programme Culture, en fonction de zones de coopération qui sont déterminées. Ce que dit même la commission Culture, c'est d'envahir les fonds structurels qui sont gérés par les collectivités territoriales. Il faut voir les fonds Feder, le FSE.

- **Philippe Macret**

Je voulais rebondir sur plusieurs choses. On est sur un programme depuis 1997 et on vient d'entrer sur une nouvelle phase. C'est le programme Interreg IV France-Manche. Depuis 13 ans, nous sommes donc sur un programme. Aujourd'hui, on est quatre partenaires en France, cinq en Angleterre. Ce que je voulais dire, c'est que, sur les masses budgétaires de l'Europe, ce n'est pas énorme ce que l'on peut avoir. Je prends notre exemple. Depuis 1997, ces masses financières nous ont aidées à développer le projet et ce ne sont pas les collectivités qui nous ont donné ces moyens-là. C'est vrai que ce sont des projets très lourds. Pour des petites compagnies, ce n'est pas évident. Mais il faut savoir qu'aujourd'hui, sur le programme Interreg IV France-Manche, qui est sur 2008-2015, au mois de novembre, à peine 25% de la masse financière qui va être attribuée sur ces sept ans sur Interreg IV était dépensée. Aujourd'hui, il y a environ 4 000 millions d'euros jusqu'en 2015 sur le programme Interreg IV France-Manche. Faute de candidatures, de projets. Notre projet équivaut à deux ans de préparation, on était deux à passer la moitié de notre année 2009 dessus. Chaque partenaire a passé beaucoup de temps pour préparer les éléments qu'ils devaient nous donner pour qu'on puisse déposer le dossier. Aujourd'hui, par contre, ce qui est bien dans ce programme, c'est que l'on peut faire financer deux postes. On vient de rencontrer deux coordinateurs, un coordinateur administratif et financier et un coordinateur de projets, un qui est basé à Amiens, un autre à Sotteville-Lès-Rouen, qui est un de nos partenaires, l'atelier 231. Cela permet de financer aussi des postes qui vont pouvoir réaliser ce travail. Une fois que le dossier est déposé, c'est un boulot énorme à chaque demande de paiement. Les factures, les documents, les évaluations, tout ça doit passer par un cabinet d'audit, qui n'existait pas sur le programme précédent Interreg III. C'est devenu une lourdeur, entre Interreg III et Interreg IV, la complexité et la lourdeur des dossiers se sont multipliées pour moi par deux ou trois.

- **Christine Laugier, Les Cailloux Sensibles**

Par rapport à d'autres moyens, je ne maîtrise pas bien le programme dont tu parles. En se positionnant sur le FSE, et notamment la mesure 421, qui est arrivé à échéance, on repart sur un nouveau programme, il été pointé le fait que tout l'argent mis à disposition n'était pas utilisé et cette volonté d'aller vers de petits porteurs de projets. La place pour des petites compagnies était jusqu'ici que c'était possible aussi de faire financer la phase de réflexion et de mise en place du projet. Cela demande du temps et ça permet d'avoir quelqu'un qui peut y consacrer du temps. Cela revient aussi à ce que l'on disait sur comment se situer en tant que compagnie, là on n'est pas dans une posture de professionnel de la culture. Par rapport au FSE, il y a des thématiques notamment liées à la formation, en croisant avec le patrimoine par exemple. Il faut arriver à trouver les portes d'entrée pour justement croiser. On n'est plus sur du transversal, avec cette préoccupation permanente d'aider à l'emploi, car cela fait partie des préoccupations européennes. On ne peut pas se positionner sur la culture en tant que telle, mais il y a moyen de faire des choses. Il y a notamment pour le FSE, des exemples de projets sur leur site. Dans le cadre de formations au niveau de la musique par exemple, ce sont des choses qui passent. Il faut savoir se situer, savoir là où on peut aller, être réaliste par rapport à ses propres moyens. On n'a pas tous la volonté, on n'est pas tous en mesure de se positionner là-dessus. C'est tant mieux. Mais il y a de la place ailleurs, il y a des choses à faire.

- **Emeline Tournaire**

C'est la question des silos mais c'est comme si en France, on déposait un projet sur la politique de la ville, auprès de la ville, au lieu de le déposer à la direction de la culture. C'est un peu du même genre, il faut avoir un enjeu social, ou de formation, ou territoriale, sur Interreg ou Urban, des programmes comme ça.

- **Roger Tropéano**

Le plus important, c'est quand même le projet artistique et l'action culturelle que l'on va avoir. Il ne faudrait pas que la démarche soit inversée et que l'on cherche à tout prix à trouver des financements. De ce point de vue là, il y a la responsabilité publique de faire en sorte, qu'au niveau local, national et européen, les projets artistiques, puissent se développer. C'est ça qui est le plus important. Ensuite, on construit des agences, des structures, qui permettent l'éclosion de ces projets et le développement des projets artistiques. Les collectivités territoriales, dans l'élaboration de leurs politiques culturelles, c'est à ça qu'elles doivent penser. Notre travail, c'est cela. C'est qu'il y ait à tous les niveaux, constamment, la volonté d'une politique culturelle et de projets artistiques.

- **Christophe Marquis**

Sur le projet que vous portez avec le Tas de Sable - Ches Panses Vertes, vous nous parlez des pays mais pas tellement des partenaires. Est-ce que vous pouvez nous donner le nom des partenaires et est-ce que ce sont plutôt des compagnies, plutôt des lieux institutionnels ou plutôt des lieux intermédiaires, comme vous avez situé le Tas de Sable - Ches Panses Vertes, qui a mon avis, est un petit peu plus qu'un lieu intermédiaire, plutôt quelque chose d'instituant ou d'institué. Ma deuxième question est de savoir comment vous avez pu travailler pour monter le projet financier. Est-ce que vous vous êtes dit, « en fonction des structures, de nos tailles de structures, on va répondre à un pourcentage, à un quota », ou vous vous êtes dit, « on est cinq, on met tous la même chose. » La dernière chose, je n'ai pas tout à fait compris, c'est ce que vous aviez décidé de faire, est-ce que vous pouvez nous en dire un tout petit peu plus ?

- **Emeline Tournaire**

Les partenaires du projet que nous avons déposé en octobre sont le Théâtre de marionnettes de Panevezys en Lituanie, qui est donc un théâtre municipal. Je commence très mal, car il n'est plus un partenaire. On aurait dû avoir comme partenaire ce théâtre et l'académie de la culture de Riga en Lettonie, mais pour des difficultés financières, n'ont pas pu nous rejoindre. Le théâtre de marionnettes de Panevezys n'a pas eu les accords nécessaires de la part de la municipalité que nous avons pourtant rencontré. Ils sont à peu près payés tous les trois mois la moitié de leur salaire. L'académie de la culture à Riga qui est plus un établissement universitaire a eu également de gros soucis financiers. La Finlande devait être aussi du projet avec l'Ecole de marionnettes de Turku. Mais Turku va devenir la capitale européenne de la culture, donc elle sera retenue par beaucoup d'autres projets. Nous serons donc avec le Théâtre Municipal Ariel de Tirgu Mures en Roumanie, qui est donc un théâtre un peu plus conséquent avec une école de théâtre. Ils sont à peu près quarante permanents, avec un système soviétique de théâtre municipal, où les comédiens ont un salaire. Le Centre Régional de la Culture de Prievidza en Slovaquie qui se trouve dans la région de Trencin, qui est en jumelage avec la région Picardie. Et le Centre de la Marionnette de la Communauté Française de Belgique à Tournai, qui est à peu près comme le Tas de

Sable - Ches Panse Vertes. La Belgique et la France avec leurs partenaires respectifs (Amiens Métropole, le conseil régional de Picardie, l'Institut national de la Marionnette, et donc le ministère de la communauté française de la Belgique, de la Culture, la communauté wallonne,...) mettent une grosse partie du budget car la Slovaquie et la Roumanie ne sont pas sur les mêmes échelles économiques. Du point de vue du montage financier, on ne pouvait absolument pas se dire que l'on mettait tous la même somme dans le panier, car sinon, on se retrouvait qu'avec la France et la Belgique. Cela a été fait en fonction de certaines règles concernant l'organisation des actions, qui vont se passer dans tous les pays, en fonction des actions retenues, des modalités de frais de transport, qu'on a déterminé le budget. On ne s'est pas dit « vous allez prendre 15% et nous, on prend le reste. » C'était vraiment en fonction des actions et de ce que, eux, pouvait mettre.

- **Guillaume Roussange**

Juste une question au niveau des pays. Moi j'y vois un risque potentiel qui est celui de se dire, par exemple pour la Slovaquie, on prend la Slovaquie, car elle est jumelée avec la région Picardie, devant construire des projets en fonction des orientations politiques ou stratégiques des collectivités et d'être sur des projets un peu en raccrocs. Moi je l'ai déjà vu sur certains projets, par exemple Amiens-Brighton, certains projets étaient un peu raccrochés, pour des questions de subventions.

- **Emeline Tournaire**

Ici, c'est plutôt un fait positif. Car c'est le projet qui est important, aussi le partenariat avec les personnes. Les projets européens sont déposés sans qu'on aide vraiment les partenaires, ce sont plutôt des partenaires fictifs. Le fait de les avoir rencontrés avant, d'avoir mené des actions de coopération avec eux, de manière bilatérale, on a déjà fait des choses ensemble pour se sentir en confiance. Même si on est encore loin d'avoir les mêmes méthodes de travail et qu'il y a encore beaucoup de questions de compréhension, le fait d'avoir fait quelque chose ensemble, on connaît les gens, on sait comment ils travaillent, ils sont déjà venus en France et nous sommes déjà allés là-bas. C'est important de les connaître.

Juste une précision sur le projet qui est donc sur la transmission, qui est plutôt un terme anglo-saxon. Dans le projet, il recoupe des actions de compagnonnage et de formation, d'échanges de pratiques artistiques autour des écritures scéniques et dramatiques. Bien entendu, tous les projets européens doivent favoriser la mobilité des artistes. C'est une lapalissade de le dire, mais l'idée est d'essayer, avec de jeunes artistes, de leur faire prendre conscience de ce terrain de jeu qui est l'Europe. Ce n'est pas en 24 mois que l'on va se dire, on contribue à les insérer dans le marché européen, ils vont avoir du travail à l'échelle européenne et ils seront formés dans divers pays. C'est plutôt de donner des habitudes, des envies de coopération, en faisant des ateliers, des expériences de formation, une semaine ici ou là, de se frotter à d'autres méthodes de travail, d'autres pays, de pouvoir rencontrer d'autres personnes et de connaître ce langage-là. La transmission, c'était vraiment dans le côté compagnonnage de jeunes artistes avec des temps de résidence, des moments de débats, des ateliers, et vraiment sur l'échange de pratiques. Dans la discipline, on est resté assez large, mais c'est plutôt sur un théâtre de marionnettes, théâtre visuel, théâtre d'objets.

- **Serge Hamon, compagnie Sham, Le Bourget**

C'est vrai que les dispositifs, il ne faut pas que ça soit la motivation principale. Mais ça motive tout de même. Si je peux avoir un projet qui a une dimension, cela peut motiver, que ça ne soit pas une utopie. Je me posais la question, comment, dans les autres pays, faire le lien ? Certainement que dans d'autres pays européens, il y a des gens comme nous qui ont envie de travailler à l'échelle européenne. Mais je ne sais pas vraiment comment les rencontrer. Nous, à notre échelle, en tant que compagnie, comment ça peut se passer ? Moi, je suis directeur de compagnie et je fais de la programmation aussi, comment peut-on créer des liens ? Est-ce qu'il y a des endroits où on peut le savoir ?

- **Emeline Tournaire**

C'est là où je disais que le partenariat et le projet primaient. C'est bien d'avoir déjà un projet et quelques partenaires que l'on connaît, de ne pas se dire « qu'est-ce qu'on va pouvoir faire pour ce programme-là ? » et aller chercher à contacter telle ou telle compagnie que l'on a déjà jamais vues et monter le projet. C'est là que cela risque d'être difficile. Nous, les partenaires ont été connus de part cette compagnie en Angleterre et des expériences que nous avons pu avoir. On est aussi adhérent à l'IETM, qui est le réseau international du spectacle vivant, qui est une sorte d'Actes-Pro européen. C'est une association qui regroupe les professionnels de la culture, que ce soient des compagnies, des lieux, des universitaires. Elle va organiser pendant trois-quatre jours des débats dans une ville. A côté des débats, des points de rencontre entre ces gens-là pour échanger. On a pu présenter le projet, avoir des retours dessus, que les gens puissent nous dire ce qu'ils pensaient du projet, éventuellement de se faire des contacts pour des gens qui seraient intéressés. Ce sont des moyens de rencontres et des moyens de faire des projets, sans l'Europe nécessairement. Il faut tout de même pouvoir se rendre dans ces réunions qui se passent deux fois par an à l'étranger. C'est aussi un budget quelque part.

- **Guillaume Roussange**

Merci Emeline. Je voulais qu'on redonne la parole à Monsieur Tropéano.

- **Roger Tropéano**

Pour répondre à notre collègue du Bourget, il y a effectivement des plateformes et des réseaux. Il y a quand même un grand nombre de réseaux, à la fois d'artistes et de professionnels en Europe, assez organisé, souvent d'ailleurs à l'initiative d'anglo-saxons, de représentants des pays du nord de l'Europe. De ce point de vue-là, la France et les pays du sud sont quand même assez en retard. Ce sont ces réseaux et ces plateformes qui sont très informés, très en lien avec la bureaucratie européenne. Il est intéressant et même important, même si ça coûte de l'argent, que les réseaux et les professionnels français et des pays du sud de l'Europe, soient très présents. Nous-mêmes au sein des Rencontres. Il ne faut pas oublier qu'un certain nombre de projets sont issus de la volonté politique de responsables dans les collectivités territoriales, qui sont mandatés pour ça. A l'occasion d'un certain nombre de nos réunions, des élus mettent en place des projets. Ensuite, ces projets se concrétisent à la fois avec le milieu artistique et le milieu professionnel. Je crois qu'il serait maladroit que vous restiez dans votre cercle et dans vos réseaux, il faut qu'il y ait un dialogue intéressant avec les élus. Même lorsqu'ils sont confrontés avec des élus d'autres collectivités, d'autres pays, les manières de réfléchir et d'agir sont assez différentes.

- **Guillaume Roussange**

C'est exactement la question que je voulais vous poser tout à l'heure : est-ce qu'il n'y a tout de même pas un danger de devoir travailler obligatoirement avec des collectivités territoriales dont les motivations peuvent ne pas être qu'artistiques, politiques, stratégiques, etc., et que les acteurs de la culture doivent s'adapter à ces stratégies qui ne sont pas forcément les leurs ?

- **Roger Tropéano**

C'est ce qui se passe, y compris dans d'autres pays. Ce ne sont pas les stratégies. C'est tout de même, lorsqu'on croit qu'il doit y avoir, dans nos territoires, quels qu'ils soient, un service public de la culture, avec des politiques publiques de la culture, ce qui est important, c'est la construction démocratique de ces politiques publiques. Le service public est de dire entre les élus qui sont élus sur un programme, les artistes et les professionnels, et comment, pour prendre l'exemple d'autres pays, on ne peut pas dire que les choses se passent au niveau des collectivités territoriales, elles ne se passent si pas mal que ça. Il pourrait y avoir quelques risques, que certaines collectivités soient dessaisies de leurs compétences en matière culturelle. Je sais que pour la France, le président de la République nous a rassurés, puisqu'il a dit qu'en aucune façon, les collectivités territoriales françaises seraient dessaisies de leurs compétences culturelles. Dans les autres pays de l'Europe, les collectivités territoriales jouent un rôle très important et je crois qu'on ne peut pas séparer, car sinon, il y a un danger, c'est que, dans toute l'Europe, il y ait de moins en moins de politiques publiques et que l'on s'achemine vers des structures privées qui assumeraient à leur façon une certaine vision des politiques culturelles. Il faut être vigilant car il y a aussi un risque. A une grande échelle, on le voit sur certaines industries culturelles, cela peut présenter un grand danger. Par rapport à la question que vous m'avez posé, à mon avis, il me semble normal qu'au sein d'un territoire, à la fois que la démocratie fonctionne et que le dialogue fonctionne, pour la mise en place de projets culturels.

- **Intervention du public**

Juste une petite réflexion sur le FSE. Très souvent, les régions, les départements, même la DRAC, financent des actions de compagnies à travers le FSE. Nous compagnies, nous n'avons pas le droit de demander le FSE. Il faut faire très attention à cela. Moi, je me suis fait piéger. Mais ils ne le disent pas. Ils financent tel projet et on se rend compte qu'il a été financé à travers le FSE.

- **Intervention du public**

Pour revenir à ce que vous disiez au cours de votre présentation par rapport aux aides. Par rapport à l'éventualité que les collectivités ne puissent plus à un moment ou un autre, donner de subventions, ce dont on parlait notamment hier, peut-être que ce n'est pas parce qu'il y aura moins de subventions, c'est que même s'il y a de l'argent pour les subventions, on ne pourra plus le faire par rapport à un dispositif européen. Ce sont des choses sur lesquelles ce n'est pas très clair, si vous pouviez revenir dessus.

- **Roger Tropéano**

C'est la directive qui est en train d'être discutée et son passage à son application en droit français, la directive sur le service public à l'européenne. Tout dépend, on l'a vu pour la directive Bockenstein, du rapport de force qui s'instituera, pour faire en sorte que, dans le

secteur de la culture, il y ait l'exception culturelle. Tout ce qui consiste sur l'éducation, la santé et la culture, ne soit pas soumis aux règles de la concurrence, qui, je le répète, est le fondement de la construction européenne. C'est un peu notre rôle. Il n'y a pas de tromperie sur la marchandise, il est un peu ridicule de penser que Jean Monnet aurait dit « si j'avais su, j'aurais commencé par la culture », la base est « on va construire une entité économique. » Me semble t-il, le rôle des artistes notamment est justement de donner un sens à la construction européenne, qui est l'Europe de la culture. Il ne faut pas se lamenter mais il faut faire en sorte, au moins qu'il y ait l'épanouissement auquel on fait allusion, que la citoyenneté ne soit pas seulement un programme européen, il y ait un travail politique très important de notre point de vue pour que cette exception culturelle fonctionne. A partir de là, c'est comme ça qu'on peut construire, qu'on continuera à construire des politiques publiques. Nous, on est quand même habitué depuis au moins cinquante ans à une particularité française. Je pense que cette particularité française doit être harmonisée par le haut au niveau européen, plutôt que dans un autre sens. On est confronté à une culture anglo-saxonne assez différente de la nôtre.

- **Yannick Becquelin**

C'est une question rapide : est-ce que, puisqu'on parlait d'application en droit français, les dispositifs européens doivent être traduits, en habitude en langue française ou en législation française, concernant les aides notamment culturelles, est-ce qu'il n'y a pas une complexification du fait de sa traduction ? J'ai travaillé il y a longtemps avec d'autres européens, où manifestement, ils leur étaient plus aisés d'obtenir des crédits européens qu'à nous autres français. Ou ils sont mieux armés. Je parle notamment avec les anglais ou les allemands. J'étais extrêmement surpris, même sur le délai court sur lequel ils arrivaient à rendre leurs comptes et à toucher l'argent, qui moi comparativement avais des décalages absolument extraordinaires. J'étais peut-être très mal organisé mais en tout cas, ça me paraissait extrêmement complexes et à eux, ça leur paraissait pas si complexe que ça.

- **Roger Tropéano**

Je pense qu'ils sont mieux organisés. Maintenant, les choses s'arrangent, les crédits européens, avec la création de l'agence, à côté de la Commission européenne, permet tout de même de simplifier. Mais effectivement il y a deux choses : ils sont mieux organisés et une autre chose liée à une certaine inertie de notre part. La culture au sens anthropologique anglo-saxonne est prépondérante tout de même au sein de la Commission sur cette culture d'appel d'offres et aussi du simple fait de la langue. Je vois que nous, par exemple, nous recevons pour être transparent, 50 000€, ce qui n'est quand même pas grand-chose de la part de la Commission européenne, et nous en dépensons 30 000, parce que nous imposons que dans toutes nos réunions, il y ait le français et l'anglais. Mais les autres réseaux, y compris celui dont vous avez fait allusion, n'ont pas ce problème-là, n'ont pas ce souci-là. Ils parlent constamment anglais. Par exemple, il y a eu l'autre jour une réunion à la Commission européenne sur les capitales culturelles de l'Europe qui est un élément très important. Cette réunion sur les capitales culturelles de l'Europe avait lieu à Bruxelles, à l'initiative de la Commission européenne, il n'y avait aucune traduction. Le pire, c'est lorsque les français ou les espagnols sont intervenus, ils n'ont même pas manifesté une quelconque irritation, ils se sont mis à baragouiner en anglais. Il faut être un peu nerveux et je crois que ce qu'il faut, c'est qu'il n'y a pas de grands ou de petits projets au niveau européen, on a une volonté, une idée, une utopie européenne, et on construit, chaque fois qu'on le peut, les projets que l'on

veut faire. L'important est ce qui se passe dans l'élaboration d'un projet. Il faut mieux dominer l'administration et la construction du projet, que de se laisser étouffer par elles, y compris financièrement.

- **Johann Le Bihan, Le Patch**

A plusieurs reprises, vous finissez par le mot « utopie ». Mais est-ce que ce n'est pas parfois une utopie de voir une volonté politique de la part des élus d'aller vers l'Europe ? Qu'est-ce qui fait levier ? Qu'est-ce qui incite à l'expérimentation, est-ce que ce ne sont pas les acteurs au niveau du territoire ? Je prends l'exemple des musiques actuelles. Au niveau de l'Europe, les musiques actuelles, ne serait-ce qu'au niveau de la programmation d'un lieu, travaillent déjà avec l'Europe, notamment au niveau d'une programmation anglo-saxonne assez classique. Certes, il y a une barrière de langue mais là, on la dépasse forcément. Je prends l'exemple du thème qui a eu lieu il y a peu de temps à Lille, organisé par le réseau Raoul, qui est l'équivalent du Patch pour le Nord-Pas-de-Calais. C'est une volonté qui est vraiment née du réseau de débloquent les enjeux et les opportunités de l'Eurorégion. Voilà à quoi est confrontée aussi la Picardie, on est quand même un carrefour important, au niveau transversal. Dire que je n'étais pas d'accord forcément avec ce que vous dites, vous parlez beaucoup d'utopie, de somme colossale. L'utopie, c'est plus qu'inciter à l'innovation et à l'expérimentation. Les acteurs sont là comme levier. Je vois très bien que les collectivités territoriales sont un accompagnement critique dans l'élaboration du projet, mais aussi bien sûr financier. Il n'y a pas de réponse forcément à ce que je vais dire. Parfois, il ne faut pas simplement attendre la volonté des collectivités territoriales pour faire quelque chose. Les acteurs arrivent à se rassembler. Je prends l'exemple des musiques actuelles qui sont sur du projet important au niveau du réseau Raoul.

- **Roger Tropéano**

Oui, mais les élus, quand on n'est pas content d'eux, on les change. Il y a des occasions pour ça. D'autre part, il faut leur proposer, les obliger à rentrer et avoir un accompagnement critique dans les deux sens, avec les projets que les uns et les autres ont. Autrement dit, je pense qu'il est normal qu'on apporte des projets à des élus. Il est aussi intéressant que des élus aient quelques idées, quelques initiatives, quelques envies, et qu'ils apportent des possibilités de projets.

- **Emeline Tournaire**

D'ailleurs, l'Europe aussi essaie, dans cette logique anglo-saxonne, de ne pas simplement passer par l'institution publique, c'est-à-dire d'avoir simplement la société civile pour les programmes, notamment le programme Culture. Après, pour les programmes Feder et FSE, il faut passer par les collectivités territoriales, mais justement, de rendre actrice directement la société civile sans en passer forcément par des collectivités publiques territoriales.

- **Garance Roggero, Groupe Alis**

J'ai une question un peu naïve pour la compagnie le Tas de Sable - Ches Panse Vertes, porteur de projet assez lourd au niveau européen. On voit que ce type de projet est quand même assez contraignant, avec un nombre de partenaires prédéfini, en tout cas une fourchette de partenaires prédéfinie, un nombre de nationalités différentes prédéfini aussi, on a des grands axes d'interventions de l'Europe, la transmission, l'égalité homme-femme,

qui sont aussi un peu déclinés dans le cadre du programme Culture. On comprend que cela était assez complexe pour vous de monter ce dossier, ne serait-ce même que de candidater dans de bonnes conditions, pour essayer d'avoir un dossier recevable. Ma question, c'est : est-ce que c'est facile, dans ce cadre extrêmement contraignant et directif, de garder le dynamisme, l'élan, la sincérité du projet initial ? Est-ce qu'à un moment donné, est-ce qu'il n'y pas quelque chose qui vient modifier ce qu'il y avait au début ? Qu'est-ce qu'il y avait au début ?

- **Emeline Tournaire**

Je n'étais pas là au tout début. Je ne suis là que depuis février. Mais je pense que l'envie initiale est restée la même. Quand on est allé en Lituanie, que les partenaires étaient là, ils discutaient avec autant de vigueur, on se rendait compte qu'il y avait toujours autant de choses à faire et on avait du mal à freiner un peu les envies. L'enthousiasme est toujours là. Mais c'est quelque chose d'assez lourd, il faut relancer les partenaires sur des choses. Après, on passe peut-être au dessus de ça. Le processus de construction aide aussi quelque part à se poser des questions sur le projet, à le redéfinir. Eric Leblanc, mon collègue, a été faire une formation au relais Culture-Europe, qui est le point de contact culture en France. Dans chaque pays, il y a des points de contacts culture. Celui-ci s'appelle donc en France le relais Culture-Europe, qui organise notamment des formations. Il a fait une formation d'une semaine où il était là avec d'autres porteurs de projets qui ont présenté leurs projets. Chacun représentait son projet chaque matin pour préciser les choses. Chacun donnait son point de vue sur les projets de l'autre. Ensuite, on a été à une réunion à Bruxelles, organisée par l'agence exécutive, qui fait apparemment pas mal de progrès pour essayer de comprendre la réalité des porteurs de projets. On va aller de plus en plus sur le terrain rendre visite aux porteurs de projets. Il y a plein d'étapes comme ça, qui sont assez longues, mais d'un autre côté, cette énergie est utile. Même si ça prend beaucoup de temps et qu'on n'est pas sûr d'avoir la subvention européenne, car le projet sera peut-être recalé, je pense qu'on continuera quand même des actions. Le dossier est long à préparer mais dans la réalisation du projet, c'est extrêmement compliqué, ne serait-ce que d'un point de vue comptable. Ensuite, dans l'évaluation, il y a beaucoup de contraintes. Comme le projet de partenariat préexiste au fait de se dire, on va candidater sur le programme Culture, si nous n'avons pas la subvention, ça réduira nécessairement le projet, il faut être réaliste, mais je pense qu'il y aura quand même des actions qui vont être menées. Par exemple, le premier rendez-vous en Roumanie, on s'est dit qu'on le faisait de toute manière, même si en mars, on n'a pas la réponse positive. En juillet, on va tout de même aller en Roumanie faire la première action. Il y a une artiste slovaque que l'on doit accueillir en résidence. Après, c'est vrai que ça fait renégocier des choses le fait que l'on n'ait pas la subvention européenne. Mais dans notre cas, Sylvie Baillon était très claire là-dessus au départ, même si on n'a pas la subvention, on fait des choses.

- **Christophe Marquis**

Juste pour rappeler quelques outils. Dans chaque pays-membre, il y a des relais. A Paris, il y a le relais Culture-Europe. Ce sont des gens qui sont disponibles pour vous recevoir, pour vous aider à monter les projets. Il y a effectivement des cycles de formation. Cela ne sert à rien d'envoyer un dossier à Bruxelles, s'il n'a pas été revu avant avec le relais Culture-Europe, car ils peuvent vous dire tout de suite que le projet ne va pas être retenu pour telle ou telle raison. Je ne sais pas ce qu'il en est pour les deux autres départements, mais dans le

département de l'Aisne, il y a aussi une antenne au Conseil général, qui travaille spécifiquement sur l'Interreg. Pour les fonds dans les sous-préfectures, pendant un moment, il était rappelé que les fonds Interreg n'étaient pas particulièrement utilisés en France. Bien plus dans les autres pays, mais nous, on est assez mauvais pour ça. Il y a des choses plus faciles à mener sur des microprojets, beaucoup plus simples à porter. Il y a des gens qui sont capables de répondre à cela au conseil général. Il y a l'antenne de la région à Bruxelles, l'antenne du conseil régional qui peut aussi aider. Il y a quand même des outils. Il faut déjà avoir un projet, ce ne sont pas des moyens financiers supplémentaires. Allez voir sur le site de l'IETM, ce n'est pas le seul réseau européen, mais c'est un endroit qui permet de rencontrer d'autres compagnies, d'autres festivals, d'évaluer un projet. Il y a effectivement des gens qui l'évaluent gratuitement. C'est une question de membres qui s'autoévaluent. C'est l'idée qu'on est plus fort à plusieurs. Ça permet aussi d'aller voir, est-ce qu'on ne ferait pas autrement, aller voir d'autres formes artistiques, dans d'autres endroits. Ce qui peut donner l'envie de projet.

- **Philippe Macret**

C'est vrai que je disais tout à l'heure que les projets sont lourds mais des gens sont très disponibles. Pour Interreg IV par exemple, c'est la région Haute-Normandie qui pilote les dossiers. Autant ils peuvent être très durs et nous embêter beaucoup sur des détails, mais autant ils sont très disponibles pour nous aider. Je voulais revenir sur ce que disait Monsieur Tropéano sur la place des acteurs culturels français dans l'Europe. On parlait de l'IETM, on parlait de plateforme. Moi je pense à Culture Action Europe. Pour me situer, je travaille aussi sur une eurofédération des arts de la rue par rapport à la fédération des arts de la rue française. On a adhéré à Culture Action Europe, ce qui est un vrai outil. C'est une espèce de grosse fédération européenne à laquelle adhèrent des structures, des compagnies, des festivals. C'est toute la culture, ce n'est pas que le spectacle vivant. Quand on voit la liste des adhérents de Culture Action Europe, il n'y a quasiment pas de français. Pour revenir sur la question de l'eurofédération sur laquelle je travaille depuis un an, j'ai eu l'occasion de rencontrer tous les regroupements européens, toutes les fédérations des arts de la rue. On est en retard par rapport à nos voisins européens, au niveau de l'utilisation de ces plateformes comme l'est Culture Action Europe. Même les Slovènes, les Croates, ils parlent parfaitement anglais, et si on ne se met pas à aller sur le terrain européen, on va prendre dix ou vingt ans dans les dents très rapidement.

- **Roger Tropéano**

Il faut considérer que les uns et les autres sont suffisamment solides dans leurs pensées pour ne pas avoir de réticences par rapport aux collectivités territoriales. Je n'aime pas trop l'expression « société civile », car je ne comprends pas très bien ce qu'elle signifie. Pour moi, une collectivité territoriale avec ses élus et ses professionnels, ce sont des structures vers lesquelles il faut aller dans une attitude égalitaire. Ce vous avez dit pour les réseaux, vous avez tout à fait raison, aussi pour les collectivités territoriales. En tout cas. Il se trouve que dans le réseau, même s'il est installé en France, plutôt une apparence d'être français, les nordiques sont très présents, les Suédois, les Norvégiens, qui ne sont pas dans l'Union Européenne. Evidemment, les pays de l'ex-Yougoslavie, d'Europe centrale, sont très présents également. C'est très intéressant et très enrichissant.

- **Jean-Christophe Delcroix, ASCA, Beauvais**

J'ai l'impression que le nom de l'atelier, de la table ronde, c'est la Picardie dans l'Europe de la culture, et que là, les questions sont plutôt sur le montage des projets européens. On est prisonnier des questions pratiques. On a parlé du Relais Culture Europe mais il y a d'autres structures par rapport au FSE, comme Avise, qui peuvent donner des conseils assez intéressants. Le relais Culture-Europe peut intervenir aussi si on les appelle, pour organiser par exemple une formation d'une journée ou deux en région. Ça peut être intéressant de faire appel à eux s'il y a une demande importante de la part d'acteurs ici. Je sais qu'il était sur une réflexion d'avoir des présentations en région et d'avoir dans chaque région de France un relais du Relais Culture Europe.

- **Roger Tropéano**

Sur Avignon, ils vont essayer, puisque c'est un moment où se retrouvent, surtout pour le spectacle vivant, les régions de France et d'Europe, de faire ce travail de dialogue entre les professionnels, les artistes et les régions d'Europe. Je crois que ceci est très important aussi.

- **Agnès Houart**

C'est une intervention un peu dans la continuité de celle de mon collègue. L'idée de départ de cette thématique dans ces deux jours d'aujourd'hui, c'était aussi de considérer, que si, à l'horizon 2014, il y a un éclatement des régions, et si la volonté des politiques culturelles aujourd'hui, c'est qu'il y ait uniquement des grandes métropoles européennes de la culture avec un désert tout autour, qu'advient-il de la Picardie et des acteurs culturels en Picardie dans cette perspective ? C'est un peu pour ça qu'on avait choisi cette thématique ? Pour revenir à ce que disais Jean-Christophe Delcroix, on n'est pas dans la volonté de quelque chose de didactique, sur comment déposer des dossiers européens, mais comment faire circuler les équipes artistiques et comment travailler entre lieux de taille équivalente au travers de l'Europe, si on veut continuer à vivre et à faire vivre une certaine conception de l'art et de la culture en Europe. Sinon, ça peut paraître pessimiste, je pense aussi, qu'à partir du moment où on a un projet fort et où on a la volonté de le mettre en place, cela rejoint peut-être votre idée d'utopie, on peut aussi mettre en œuvre des projets, y compris son financement. Je le dis pour avoir été, dans tout un autre secteur, présidente d'un réseau européen pendant dix ans et trésorière d'un réseau international. On a un projet qui avait soixante ans d'histoire, c'est ensuite la Commission européenne qui a construit des programmes sur la base de l'expérience, de l'histoire de ce réseau. On peut être à l'initiative aujourd'hui de choses qui seront financées dans dix ou soixante ans. Rien ne nous empêche de les faire. Si on y croit, et si on est prêt à partager des valeurs et des histoires, ce n'est pas si compliqué que ça.

- **Roger Tropéano**

Sur l'histoire des métropoles, il y a deux choses. C'est important de réfléchir à ce que c'est qu'en Europe aujourd'hui une métropole, en regard à ce qui se passe dans d'autres régions du monde, où les métropoles ont des dimensions qui sont gigantesques et qui ne permettent plus d'avoir une vie apaisée et normale. Qu'il y ait cette réflexion, qu'on sache encore ce qu'est une métropole en Europe. Cette réflexion, on va l'avoir par exemple à Essen à la fin de l'année 2010. Deuxièmement, comme je disais au début, il est important que, où qu'on soit et quelle que soit la taille des territoires dans lesquels on se trouve, on est une vision et une ambition européenne. Pour notre pays, les communautés de communes

ou les communautés d'agglomération sont de bonnes bases. Dans une communauté de communes, un élu d'une petite ville peut développer un projet européen car toute seule, sa ville ne peut s'engager pour différentes raisons. Vous avez raison de dire où qu'on soit et quelle que soit la taille du cadre dans lequel on se trouve, l'ambition européenne n'est pas que pour les grandes structures, les grands projets et les grands territoires. Même s'ils doivent exister en Europe et être harmonieux, sinon on arrive à des déstructurations comme celles qui existent dans notre pays depuis une trentaine d'années.

- **Christophe Marquis**

Pour faire suite à ce que disais Agnès, c'est pour ça que je pense que c'est important de savoir comment réussir à trouver de manière un peu pédagogique, dans une relation avec nos partenaires financiers, que ce soient nos élus quand on est dans une relation élus-théâtre municipal, ou les collectivités territoriales, qui sont partenaires, comment on arrive à expliquer que c'est un enjeu extrêmement important aujourd'hui que d'être sur cette place européenne.

- **Intervention du public**

Juste pour répondre à ton intervention sur la mobilité, il me semble qu'au delà des projets assez lourds à monter au niveau européen, des aides à la mobilité, que ce soient pour des artistes ou pour des rencontres, pour une co-construction de projets européens, il y en a plein, relativement assez facile à dégoter. Il y a des fonds spécifiques, et ce n'est pas des dossiers très lourds à monter. Ce sont des choses qu'on peut avoir assez facilement.

- **Hervé Germain**

Quelle est la posture de la région Picardie pour favoriser des projets à l'international ? On parlait ce matin de silo, est-ce qu'il existe un silo international ? Aussi par rapport au Tas de Sable - Ches Panse Vertes, quelle a été l'écoute ? On sait qu'il y a peu de temps, Alain David parlant du nouveau dispositif d'Amiens Métropole a dit qu'il faut aller à l'extérieur. Et lorsque la première fois, il nous annonce l'enveloppe, il nous dit qu'il y a 10 000 €, c'est clair que c'est peu.

- **Pascale Oyer**

Ca va un peu dans le sens ce que disait Christophe, par rapport aux aides à la mobilité, j'ai l'expérience de m'être entendu dire, pour un projet où j'ai des collaborations européennes Italie, Suisse et Allemagne, « C'est compliqué, c'est lourd, pourquoi vous ne prenez pas des gens de chez nous ? » Il y a une ouverture aussi à opérer. Comment on assume le fait d'être ouvert à l'international ? C'est vrai que pour le projet dont je parle, qui est un projet de la compagnie de la Yole, il nous coûte cher, il faut avoir une motivation et que ce soit quelque chose qui soit mûré et qui ne se perde pas. Qu'est-ce qu'on peut attendre éventuellement de la région ? Car moi, pour l'instant, les réponses que j'ai eues, c'est « Si vous voulez travailler avec une costumière italienne, et que vous avez la rencontrer avant, c'est à vous de débrouiller ». Ce sont des dépenses qu'on assume y compris personnellement. On est quand même sur une problématique régionale, on est en train de réfléchir sur la place sur la région Picardie. Est-ce que l'EPCC s'intéresse à l'aide internationale ?

- **Philippe Le Claire, Spectacle Vivant en Picardie**

Merci de m'avoir invité déjà sur ces deux journées. J'ai vraiment été très attentif à tout ce qui s'est dit. Je me suis dit que j'étais content d'être le directeur de cet EPCC. Ce matin, Didier Salzgeber a évité de mettre l'EPCC dans les dispositifs et je me suis dit tant mieux. C'est bien qu'on soit à côté et que finalement, cette boîte à outils que vous appelez de vos vœux, dans le cadre du Schéma, est là. Elle s'est mise en place sur ces derniers mois, parfois difficilement mais maintenant elle est bien en place. Je n'aime pas le mot dispositif car bien évidemment, on a rejeté l'idée de silo depuis le début. Ça crée des petits soucis car, quand vous allez dans les autres collectivités, on vous demande de préciser votre demande en fonction de tel ou tel silo et quand vous venez nous voir, on vous dit qu'il n'y pas de silo, on prend le projet, on part du début et on essaie aussi avec vous de se projeter sur l'avenir. Je vais être assez bref sur là-dessus.

On se positionne sur la mobilité, par seulement la mobilité à l'international, mais déjà sur le territoire picard, sur l'interrégional et sur l'international. Juste à titre d'exemple, nous avons aidé une compagnie cet été à partir à Edimbourg, Zic Zizou. C'est une demande de leur part mais largement partagée par nous, parce que c'est un festival où il y a de nombreux professionnels, pour avoir un retour sur cet investissement, sur cet accompagnement. L'investissement, il est là, ils m'ont annoncé qu'ils avaient une tournée de quinze dates, entre la Belgique et les Pays-Bas, qu'ils partent à Hong-Kong en juillet prochain, qu'ils ont une proposition en l'Australie et une autre au Brésil. Nous, forcément, on s'inscrit là dedans complètement. Par ailleurs, on a parfois des demandes qui arrivent maintenant, qui ne sont pas pris en compte par d'autres dispositifs, mais que nous, on va écouter et étudier très précisément, sur une compagnie qui est invitée en Roumanie, mais dont les frais de déplacement ne sont pas pris en charge. Il me semble important de pouvoir accompagner cette compagnie sur ce projet-là. Donc on questionne l'international.

On essaie aussi de se démarquer du projet de la Région. Il y a des jumelages qui sont en place avec la Région. On est très attentif à d'autres propositions. On réfléchit aussi sur l'accompagnement de cette formation management culturel qui fait plus appel aux pays méditerranéens. On est sur toutes ces logiques-là. On veut que la Picardie se positionne très fortement. En ce qui nous concerne, c'est notre histoire à nous, les choses se mettent en place. J'étais accompagné ce matin de Marie Deniau qui vient de rejoindre l'équipe, qui met en place le centre de ressources, le lieu d'aides à la structuration des réseaux. Je l'entends bien, j'ai pris plein de notes sur ce que vous avez dit tout à l'heure. Je pense qu'on se situe comme centre de ressources par rapport à toutes vos questions à un endroit extrêmement important et pertinent. On évoquait tout à l'heure la question de la difficulté sur les dossiers européens. Moi qui était programmateur dans une vie antérieure, ce souci de trésorerie, notamment parce que les projets européens demandent une trésorerie conséquente, cela rejoint le problème des groupements d'employeurs que l'on avait hier, avoir un moment, sur toutes ces questions qui sont très pratiques, comment nous, l'EPCC, on peut se positionner, pour faire du relais, pourquoi pas du relais financier, du relais de ressources. Je pense qu'il y a des réponses, dans la co-construction avec l'EPCC, il y a des choses assez extraordinaires.

Rappelez que l'EPCC, c'est Etablissement Public de Coopération Culturelle : il faut absolument qu'on travaille sur cette notion de coopération tous ensemble. Il faut qu'on continue aussi à échanger, je suis extrêmement attentif aux demandes qui vont émaner de tous ces débats. Je voulais aussi dire et le redire à Philippe. Je suis dans une position un peu intermédiaire, je suis un établissement public, je ne suis pas une collectivité en tant que telle. En même temps, je viens de ce terrain-là donc je connais ces problématiques-là et c'est

important pour moi de faire l'interface. Je crois qu'aujourd'hui, on l'a dit, la région Picardie est un peu désemparée par rapport à tous les mouvements. On a besoin d'être tous ensemble solidaire. Il y a des mots qui sont extrêmement importants qui ont été prononcés en filigrane aujourd'hui, c'est solidarité, mutualisation. Ce sont ces notions qui font qu'on travaille, qu'on avance et qu'on co-construit l'avenir. Et qu'on réinvente des méthodes. Je ne veux plus employer le mot dispositif car il fait trop référence à ce qui existait, mais réinventer d'autres choses, de nouveaux *process* entre nous. Il y a là des vrais chantiers extrêmement intéressants et motivants. A l'endroit où je me trouve, je me sens extrêmement partant. Bien évidemment, dans la limite des moyens qui sont alloués à cet établissement. Mais sachez que cet établissement est votre maison avant tout. On parlait de relais Europe. Peut-être quelque chose est à croiser à cet endroit-là pour que le centre de ressources devienne un point d'ancrage sur toutes ces choses-là.

- **Roger Tropéano**

Il y a un mot que j'ai appris, c'est le premier mot que j'ai entendu ce matin quand j'arrivais. C'est le mot silo. J'étais très intéressé par ces silos. J'ai laissé quelques documents que vous pourrez consulter. Dans la région, la ville d'Amiens est membre du réseau. J'espère que la région Picardie, avec de nombreuses autres régions françaises et d'autres pays, sera membre du réseau. Ce qui est important, c'est de profiter de ce moment politique pour faire en sorte que cette région, avec d'autres régions de France et d'Europe, puisse elle-même développer un certain nombre de projets, dans lesquels vous serez des partenaires selon vos convenances. On n'est pas très habitué, nous réseaux de collectivités, des acteurs qui chaque jour, ont un certain nombre de difficultés, comment ils se débattent avec elles. On est à votre disposition pour vous mettre en contact avec d'autres collectivités et vous faire part de nos réflexions. Au mois de mars, sera publié normalement un livre blanc de l'action culturelle des collectivités territoriales en Europe, qui donnera quelques idées prospectives sur la place que les collectivités veulent à continuer à avoir au sein de l'Europe de la culture. Merci.

- **Sarah Cherfaoui**

Par rapport à l'international, je sais qu'il y a une fédération d'éducation populaire, des dispositifs ou des aides qui développent cela. Chez Léo-Lagrange Picardie, oui, à la Fédé MJC, je ne sais pas.

- **Philippe Rudio**

On a un correspondant à Bruxelles, la confédération des MJC de France a un permanent, correspondant à Bruxelles, qui peut nous aider. Quand je dis nous, c'est ouvert, c'est surtout sur des projets dans le cadre d'un dispositif, Jeunesse en Action, qui permettent de faire des échanges de jeunes. Mais je voulais réaffirmer que tout ce qui est de l'ordre de l'échange, il y a vraiment là des moyens et il y a la possibilité d'avoir des aides assez facilement. Il y a des interlocuteurs qui sont là pour nous aider. On voit bien qu'il y a des possibilités et surtout une nécessité et un besoin, c'est aussi ça qui doit motiver les uns et les autres. Sortir de chez soi, cela nous est absolument nécessaire.

- **Intervention du public**

Au niveau de la région, il y a un service spécifique pour les coopérations internationales.

- **Emeline Tournaire**

Au niveau des collectivités territoriales, les principaux interlocuteurs étaient dans la direction de l'action internationale. Les élus délégués à l'action internationale. Pour Amiens-Métropole, Thierry Bonté, et Christian Bonneville qui est chargé de mission sur des questions internationales. Au conseil régional de Picardie, quand Laurent Gilbert était encore là, on avait eu une réunion avec une personne mais ils sont plusieurs chargés de missions à travailler là-dessus. Pour aider les porteurs de projets, il y a des dossiers de subventions pour la phase préparatoire, après pour la réalisation. Il y a des temps d'échanges avec eux au niveau de la région. Ils ont un bureau de la représentation de la région Picardie auprès de l'Union européenne, qui a trois chargés de missions. Ce sont tous des gens qui sont des personnes qui travaillaient pour des agences de montage de projets, ce sont des techniciens, ils connaissent les dispositifs. Pour Acte, les interlocuteurs étaient plutôt des chargés de mission et des élus qui s'occupent de l'international plutôt que de la culture. Même si ce sont également des partenaires.

- **Intervention du public**

Y'a-t-il des budgets spécifiques ou pas ? Y'a-t-il des aides plafonnées ?

- **Emeline Tournaire**

Je sais que pour nous, pour la région, avec le dossier d'aide à la phase préparatoire, il y a plusieurs types de dossiers en fonction des projets. C'est étudié en commission et c'est attribué ou non.

- **Philippe Le Claire**

Dans le Nord-Pas-de-Calais, il y a des bourses avec des relations sur des pays qui sont proposés à une compagnie ou à des programmeurs. C'est à ce genre de choses qu'il faut réfléchir ici collectivement. Je serais assez prêt à entendre ce genre de choses, au monter au niveau de l'établissement public pour créer et susciter des envies et après, quand il y a une envie, on cherche et on trouve les dispositifs de toute façon.

- **Didier Perrier**

Cette notion de projet a été au centre du questionnement.

- **Emeline Tournaire**

Pour que se développe des envies, il y a aussi des habitudes qui doivent se créer. L'Europe de la culture, c'est déjà par la rencontre, de l'échange, du dialogue, qui n'est pas toujours facile. Cela permet de se rendre compte de sa propre situation, d'y réfléchir. C'est réellement enrichissant. De ça, naît l'envie d'autres projets. L'idée n'est pas de faire un gros projet pour se sentir européen. C'est déjà de rencontrer les européens.

- **Didier Perrier**

Ainsi se terminent ces deux jours de journées professionnelles. Je vous remercie pour votre présence. Je remercie bien évidemment pour les intervenants pour la qualité de leurs interventions qui ont permis un débat riche. Je remercie les journalistes qui nous ont accompagnés pendant ces deux journées. Je vais remercier une fois de plus la ville de Soissons, le Mail et l'équipe. Je remercie tout particulièrement le bureau d'Actes-Pro et la plateforme des réseaux qui se sont fort investis pour ces deux jours, Viviane aussi.

C'est dire aussi, comment des rendez-vous ont été pris, en particulier pour réfléchir à des outils pour une nouvelle économie. On a parlé aussi au niveau de la co-construction et de l'évaluation, et de l'interpellation au niveau du schéma régional, de développement culturel à l'occasion des futures élections. Ce sont des rendez-vous pour réfléchir ensemble, pour questionner ensemble.

D'autres rendez-vous, du 26 au 29 janvier, il y a Région en Scène. Le mercredi 3 février, à la Maison de la culture et des loisirs, une rencontre débat qui s'appelle « A l'école du spectateur », mise en place par l'inspection académique, le conseil général, la DRAC, le CDDP, l'ANRAT, les centres culturels de Tergnier, de Chauny, de Soissons, la MAL de Laon et la MCL de Gauchy, le festival V.O. en Soissonnais. Vous pouvez y venir nombreux.

Vive le spectacle vivant, vive la vie, au revoir.